



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO**

“LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL PERFIL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FABRITEXTILES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2013-2014”

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL  
MENCION: GESTIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA**

**AUTOR**

Verónica Patricia Poma Chariguamán

**TUTORA**

Ing. Com. Patricia F. Gallegos Tapia, Mgtr.

**AÑO**

2016

**INFORME DEL TUTOR**

Riobamba, 9 de marzo de 2016.

En calidad de Tutor y luego de haber revisado el desarrollo de la tesis elaborada por la señora Verónica Patricia Poma Chariguamán, tengo a bien informarle que el trabajo indicado cuyo título es “LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL PERFIL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FABRITEXTILES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2013-2014”, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesto al público, luego de ser evaluada por el tribunal designado para la comisión.

Atentamente,



Ing. Com. Patricia Gallegos Tapia  
**TUTORA**



Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título “LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL PERFIL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA Fabritextiles DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2013-2014”, presentado por Verónica Patricia Poma Chariguamán y dirigida por la Ing. Com. Patricia Gallegos Tapia.

Una vez presentada la defensa oral y revisado el informe final de la tesis con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas remite la presente para uso y custodia en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.

**Para constancia de lo expuesto firma.**

**NOMBRE: Ing. Com. Martha Romero Flores**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**NOMBRE: Ing. Com. Patricia Gallegos Tapia**  
**DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**NOMBRE: Ing. Sandra Hulcapi Peñafiel**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Verónica Patricia Poma Chariguamán, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



**Verónica Patricia Poma Chariguamán**  
**C.I. 0603387895**

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme concluir la carrera y no dejarme desmayar en el intento.

A mis hijos amados, Pamela y Joel, porque son la razón de ser de mi vida y el incentivo para esforzarme cada día.

A mi esposo, por el aliento constante para la consecución de mis estudios.

A mis padres, por su apoyo desinteresado y su anhelo de verme realizada en una etapa más en el aspecto personal.

*Verónica*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios Padre por la vida y la oportunidad que me ha brindado en alcanzar esta carrera, a mis padres por tanto sacrificio que han hecho por darme una buena educación y un excelente ejemplo para ser cada día mejor.

A la Universidad Nacional de Chimborazo, por haberme abierto las puertas de sus aulas para emprender el estudio y a los docentes, por impartir sus conocimientos a lo largo de los semestres de estudio.

A mi tutora, por el tiempo que dedicó y su desinteresado apoyo en guiarme con sus conocimientos para concluir con este trabajo de graduación.

A mi esposo e hijos por su apoyo y confianza.

*Verónica Patricia Poma Chariguamán*

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
INFORME DEL TUTOR .....	i
DERECHOS DE AUTOR .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
ÍNDICE DE CUADROS .....	xi
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
RESUMEN .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	xvii
ABSTRACT.....	xix
CAPÍTULO I.....	1
1. MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3. OBJETIVOS .....	2
1.3.1. Objetivo General.....	2
1.3.2. Objetivos Específicos .....	2
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA .....	3
CAPÍTULO II.....	5
2. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	5
UNIDAD I.....	7

FÁBRICA DE UNIFORMES, FABRITEXTILES .....	7
2.1.1. Perspectiva global de la fábrica de uniformes, Fabritextiles. ....	7
2.1.1.1. Reseña Histórica .....	7
2.1.1.2. Croquis de Ubicación.....	9
2.1.1.3. Misión .....	9
2.1.1.4. Visión.....	10
2.1.1.5. Valores Empresariales .....	10
2.1.1.6. Objetivos Empresariales .....	11
2.1.1.7. Organigrama Estructural.....	12
2.1.1.8. Áreas de Fabritextiles .....	14
2.1.1.9. FODA EMPRESARIAL.....	17
2.1.1.9.1. Calificación de la matriz FODA .....	18
2.1.1.9.2. Análisis FODA .....	19
UNIDAD II.....	21
GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	21
2.1.2. Perspectiva general de la gestión por competencias .....	21
2.1.2.1. Definición de la competencia laboral .....	23
2.1.2.2. Tipos de competencia laboral .....	23
2.1.2.3. Objetivos de la gestión por competencias.....	23
2.1.2.4. Sistema de Competencias .....	24
2.1.2.5. Utilidades del Sistema de Competencias .....	26
2.1.2.6. Niveles de Competencias.....	28
2.1.2.7. Procesos estratégicos como funciones esenciales de la gestión por competencias: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.....	29
2.1.2.7.1. Reclutamiento .....	29
2.1.2.7.2 Selección de Personal .....	34
Técnicas de Selección de Personal .....	34

2.1.2.7.3 Capacitación.....	38
2.1.2.7.4 Desarrollo.....	40
2.1.2.8. Metodología de los procesos de la Gestión por Competencias .....	41
2.1.2.9. Diagnóstico de la Gestión por Competencias de la Fábrica de Uniformes Fabritextiles .....	42
UNIDAD III.....	45
PERFIL DEL TALENTO HUMANO .....	45
2.1.3. Perspectiva general del perfil del talento humano .....	45
2.1.3.1. Cualidades integrales del perfil profesional.....	46
2.1.3.2. Elementos del perfil profesional .....	47
2.1.3.2.1. Nombre del perfil profesional.....	48
2.1.3.3. Elementos de competencia.....	49
2.1.3.4. Criterios de desempeño.....	49
2.1.3.5. Fases del levantamiento de perfiles bajo la metodología de análisis: análisis del Perfil del Talento Humano.....	49
2.1.3.5.1. Requisitos de los participantes:.....	50
2.1.3.6. Instrumentos complementarios de levantamiento de competencias .....	51
2.1.3.6.1. Encuesta técnica.....	52
2.1.3.6.2. Cuestionario .....	52
2.1.3.6.3. Observación participante .....	52
2.1.3.7. Herramientas de apoyo para definir los Perfiles por Competencias .....	53
2.1.3.8. Diagnóstico del Perfil del Talento Humano de la Fábrica de Uniformes, Fabritextiles. ....	59
UNIDAD IV .....	61
UNIDAD HIPOTÉTICA .....	61
2.1.4. Hipótesis .....	61
2.1.5. Variables .....	61
2.1.5.1. Variable Independiente .....	61

2.1.5.2. Variable Dependiente .....	61
2.1.5.3. Operacionalización de las variables.....	62
CAPÍTULO III.....	64
3. MARCO METODOLÓGICO.....	64
3.1. MÉTODO CIENTÍFICO .....	64
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	64
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	65
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	65
3.4.1. Población .....	65
3.4.2. Muestra .....	66
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	66
3.5.1. Técnicas .....	66
3.5.2. Instrumentos.....	66
3.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS.....	67
3.7. PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	67
3.7.1. Entrevista al gerente de la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba.....	67
3.7.2. Preguntas y análisis de la encuesta aplicada a los colaboradores de la fábrica de uniformes, Fabritextiles .....	69
4.3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	80
CAPÍTULO IV .....	82
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
4.1. CONCLUSIONES.....	82
4.2. RECOMENDACIONES.....	83
CAPÍTULO V.....	84
5. PROPUESTA.....	84
5.1. TEMA.....	84

5.2. INTRODUCCIÓN .....	84
5.3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	85
5.4. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	85
5.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	86
MISIÓN .....	86
.....	86
VISIÓN .....	86
VALORES EMPRESARIALES.....	87
OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	87
5.5.1.2 Manual de perfiles por competencias para el direccionamiento estratégico del Talento Humano de la fábrica de uniformes Fabritextiles de la ciudad de Riobamba .....	90
BIBLIOGRAFÍA .....	116
INFOGRAFÍA .....	118
ANEXOS .....	119
ANEXO 1 .....	119
ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE UNIFORMES, Fabritextiles DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA .....	119
ANEXO 2 .....	120
Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Fabritextiles.....	120
ANEXO 3 .....	122
REGISTRO FOTOGRÁFICO .....	122

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Croquis de la “Fábrica de uniformes, Fabritextiles” .....	9
Cuadro 2. Organigrama Estructural Fábrica de uniformes, Fabritextiles .....	12
Cuadro 3. Mapa de Procesos - Fábrica de uniformes, Fabritextiles .....	13
Cuadro 4. FODA Empresarial “Fábrica de uniformes, Fabritextiles” .....	17
Cuadro 5. Valores de calificación de la Matriz FODA.....	18
Cuadro 6. Calificación de la Matriz FODA .....	18
Cuadro 7. Identificación de los Factores de Riesgo.....	19
Cuadro 8. Tipos de competencia.....	23
Cuadro 9. Tipos de Competencias .....	25
Cuadro 10. Utilidades de un sistema de competencias .....	28
Cuadro 11. Niveles de competencias .....	28
Cuadro 12. Técnicas de Reclutamiento Externo.....	30
Cuadro 13. Ficha para anuncio de empleo.....	32
Cuadro 14. Formulario de solicitud de empleo.....	33
Cuadro 15. Diferencia entre la entrevista tradicional y la entrevista por competencias	35
Cuadro 16. Formato de entrevista por competencias.....	37
Cuadro 17. Plan de capacitación.....	39
Cuadro 18. Guía de observación.....	43
Cuadro 19. Características y cualidades del perfil profesional por competencias.....	46
Cuadro 20. Elementos del Perfil profesional .....	47
Cuadro 21. Niveles de Competencia acorde a Perfiles .....	48
Cuadro 22. Fases del levantamiento de Perfiles .....	50
Cuadro 23. Fases del levantamiento de Perfiles .....	51
Cuadro 24. Habilidades requeridas para el cargo .....	55
Cuadro 25. Competencias requeridas para el cargo.....	56
Cuadro 26. Ficha de diagnóstico de competencias para perfiles .....	57
Cuadro 27. Ficha de observación.....	59
Cuadro 28.a. Operacionalización de la variable independiente .....	62
Cuadro 298.b. Operacionalización de la variable dependiente.....	63
Cuadro 30. Fases del levantamiento de Perfiles .....	65
Cuadro 31. Análisis de la entrevista aplicada al Administrador de la fábrica de	

uniformes, Fabritextiles. ....	67
Cuadro 32. Organigrama Estructural Fábrica de uniformes, Fabritextiles .....	88
Cuadro 33. Mapa de Procesos - Fábrica de uniformes, Fabritextiles .....	89

**ÍNDICE DE IMÁGENES**

Imagen 1. Identificador Visual de la Fábrica de uniformes, Fabritextiles.....	7
Imagen 2. Diseño .....	14
Imagen 3. Trazado y corte .....	14
Imagen 4. Diseño .....	14
Imagen 5. Bordado.....	15
Imagen 6. Estampado.....	15
Imagen 7. Control de calidad, empaçado de productos .....	16
Imagen 8. Ventas .....	16
Imagen 9. Análisis de la entrevista aplicada al administrador de la fábrica de uniformes, Fabritextiles. ....	68

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Formación académica .....	69
Tabla 2. Grado de experiencia .....	70
Tabla 3. Perfil profesional .....	71
Tabla 4. Perfil ocupacional del cargo .....	72
Tabla 5. Conocimiento de funciones .....	73
Tabla 6. Información de la fábrica.....	74
Tabla 7. Dirección.....	75
Tabla 8. Falencia en la gestión y direccionamiento.....	76
Tabla 9. Beneficios que brinda la fábrica .....	77
Tabla 10. Aspectos del perfil profesional .....	78
Tabla 11. Medición y valoración del desempeño .....	79
Tabla 12. Falencia en la Gestión Talento Humano.....	80

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Formación académica .....	69
Gráfico 2. Grado de experiencia .....	70
Gráfico 3. Perfil Profesional .....	71
Gráfico 4. Perfil ocupacional del cargo .....	72
Gráfico 5. Conocimiento de funciones .....	73
Gráfico 6. Información de la fábrica.....	74
Gráfico 7. Medición y valoración del desempeño .....	75
Gráfico 8. Falencia en la gestión y direccionamiento.....	76
Gráfico 9. Beneficios que brinda la fábrica .....	77
Gráfico 10. Aspectos del perfil profesional .....	78
Gráfico 11. Medición y valoración del desempeño .....	79
Gráfico 12. Comprobación de la hipótesis.....	81

## RESUMEN

Las empresas con éxito reconocen que, para ser competitivas, hay que invertir en Talento Humano, a nivel mundial se ha observado que los cambios demográficos, poblaciones envejecidas, natalidad en disminución, migraciones económicas, búsqueda de talentos en el exterior, empleo según la necesidad, son las causas por las que se produce la escasez no solo en la disponibilidad total de talentos, sino también, y lo que es más importante, en las habilidades y competencias específicas necesarias para las economías industrializadas, emergentes y en vías de desarrollo.

La fábrica de uniformes, Fabritextiles es una empresa que en los últimos 5 años ha incrementado su maquinaria y por ende su recurso humano, al igual que tiene definida su misión, visión y objetivos, ante lo cual su personal se conduce de una manera responsable, la capacidad para contratar, desarrollar y mantener a trabajadores competitivos resulta esencial para el crecimiento y para que el desempeño sea efectivo, de esta manera poder alcanzar los objetivos planteados en la empresa y mantener de esta manera el estándar de calidad en las prendas de vestir que se fabrica el manejo del Talento Humano se ha convertido en una gran debilidad, no se ha podido consolidar al personal para mejorar la gestión y aumentar la rentabilidad de la empresa.

El presente trabajo titulado “La gestión por competencias y su incidencia en el perfil del talento humano en la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba, periodo 2013-2014”, fue de tipo documental y de campo, porque se requirió información teórica básica sobre las variables de estudio que se obtuvo de fuentes bibliográficas; información general de la fábrica para proceder a su análisis, esta se obtuvo por medio de la observación de las condiciones en las cuales se realiza la gestión del talento humano, la aplicación de una encuesta para conocer la opinión de los colaboradores sobre el desempeño laboral, una entrevista al propietario para establecer el tipo de gestión en la fábrica de esta manera se puede mejorar a través del desarrollo e implementación de Perfiles para el Talento Humano y del Sistema de Gestión por Competencias que dará directrices y determinará las competencias claves para cada uno de los colaboradores que trabajan en la fábrica de uniformes, Fabritextiles, creando así una ventaja competitiva sobre sus competidores en el mercado.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se benefician de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

La fábrica de uniformes, Fabritextiles es una empresa que surge gracias al trabajo tenas de su propietario, alcanzando experiencia en el ramo, y que hoy oferta prendas fabricadas con excelente materia prima de origen nacional e internacional, trabajo que se evidencia en el número de clientes externos con los que cuenta en la actualidad, quienes han expresado el reconocimiento de la calidad y duración de los mismos. La empresa cuenta con mano de obra calificada, lo cual ha permitido mantenerse en el mercado, sin embargo, en la investigación realizada se evidencia que la Gestión del Talento Humano requiere mejoras, más aun si la fuerza que ha mantenido la Fábrica parte principalmente del Talento Humano.

La investigación “La Gestión por Competencias y su incidencia en el Perfil del Talento Humano, período junio 2013 - junio 2014” tiene como propósito potencializar su recurso cognitivo por medio de un direccionamiento estratégico apoyándose en las competencias requeridas y el perfil idóneo que debe establecer su talento humano.

El capítulo I, MARCO REFERENCIAL, describe el planteamiento del problema, junto con los objetivos y justificación de la investigación.

El capítulo II, MARCO TEÓRICO, presenta una breve reseña de la fábrica, desarrolla la información teórica de las variables de investigación –gestión por competencias y perfil del talento humano-. También se encuentran: la hipótesis y variables de la investigación.

El capítulo III, MARCO METODOLÓGICO, detalla los métodos, técnicas y herramientas utilizadas en el desarrollo de la investigación, junto con el análisis de los resultados obtenidos.

El capítulo IV, incluye las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES obtenidas en la investigación.

El capítulo V, contiene la PROPUESTA, Manual de Perfiles por Competencias para el

direccionamiento estratégico del Talento Humano de la fábrica de uniformes, Fabritextiles.



## **Abstract**

Companies that manage properly their human resources benefit from a competitive advantage to enter the new millennium, the success of a company is based on the quality and arrangement of its staff.

Factory uniforms, FABRITEXTILES is a company that arises thanks to hard work of his own, reaching experience in the industry, and today offer garments made of excellent raw material of national and international origin, the success is evident because of the number of customers external who have expressed the recognition of the quality and duration thereof. The company has skilled labor, which has allowed stay in the market, however, the investigation evidenced that the Human Resource Management requires improvement, even more if the force that has kept the factory part mainly Talent Human.

Research "Competence Management and its Impact on the Profile of Human Talent, period June 2013 - June 2014" aims to potentiate their cognitive resources through a strategic direction relying on the skills required and the ideal profile that should establish its human talent.

Chapter I, reference framework, it describes the problem statement, together with the objectives and rationale for the research.

Chapter II, THEORETICAL, it presents a brief overview of the factory, develops the theoretical information of the research variables -management competency and human-profile talent. Also found: the hypothesis and research variables.

Chapter III METHODOLOGICAL FRAMEWORK details the methods, techniques and tools used in the development of research, together with the analysis of the results obtained.



Chapter IV includes conclusions and recommendations obtained in the investigation.

Chapter V contains the proposal, Manual Competency Profiles for the strategic management of human talent factory uniforms, FABRITEXTILES.

CENTRO DE IDIOMAS



COORDINACION

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Fabritextiles, es una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir, se encuentra ubicada en Riobamba en la Ciudadela, 9 de Octubre, calle Pallatanga s/n y San Andrés, inició sus operaciones en junio de 1993, bajo la dirección de su propietaria Sra. María Elena Chariguamán, artesana calificada, empezando con la fabricación de ropa de trabajo la misma que era destinada para las empresas e instituciones de la localidad, en aquel tiempo contó con la participación de 5 operarios etapa que duró hasta el año 2.000, en que se decidió ampliar la línea de confección a uniformes casuales y deportivos, por lo cual se reestructuró, incrementando personal, equipos con tecnología avanzada y diseños de moda, que fueron fabricados y ofertados al mercado donde tuvieron buena aceptación, esta producción está direccionada de la siguiente manera: 70 % se lo ubica a través de contratos con centros educativos privados en el sector de Riobamba, Quito, Guayaquil, Santa Elena, Milagro, Babahoyo, La Troncal; y el 30% restante se lo realiza por venta directa en el local propio de la empresa, ubicado en la Ciudadela “9 de Octubre”, calle Pallatanga s/n y San Andrés.

En la actualidad la empresa cuenta con alrededor de 12 colaboradores administrativos y operativos, que han venido colaborando de acuerdo a las disposiciones señaladas en el Ministerio Laboral, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Estatuto, Reglamentos y disposiciones administrativas internas de la Fábrica.

Hoy en día se busca un alineamiento estratégico de los empleados para ser competitivos en la gestión del personal, determinando perfiles adecuados para el talento humano para cumplir con objetivos y metas cada vez más altas a nivel empresarial, exigiendo el mejor desempeño de sus colaboradores de manera efectiva, el cual será motivado, reconociendo su esfuerzo con incentivos remunerativos y beneficios sociales para lograr la satisfacción personal tanto interna como externa.

La principal problemática es la comunicación efectiva, la selección y contratación de

personal calificado para las diferentes funciones en la empresa y la estabilidad de los operarios en su entorno laboral; estos se ven alterados por la falta de un perfil laboral basado en competencias que han dado lugar al desconocimiento de funciones básicas y específicas para cada cargo; este factor se ha convertido en una preocupación constante para los directivos por no disponer de una administración alineada al Talento Humano; determinándose la deficiencia del trabajo en equipo e incumplimiento de metas asignadas a cada módulo de trabajo diariamente.

En caso de mantenerse el problema en la fábrica de uniformes, Fabritextiles el riesgo principal estaría enfocado en el incumplimiento de contratos al cliente, los conflictos entre colaboradores por no determinar las funciones en las áreas de la empresa de acuerdo al cargo; considerándose de esta forma “cuellos de botella” donde se les duplican esfuerzos y la rotación constante del personal, de esta manera minimizando la producción y pérdida de clientes.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la Gestión por Competencias en el Perfil del Talento Humano en la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba, periodo 2013-2014?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar cómo la Gestión por Competencias incide en el Perfil del Talento Humano en la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba, periodo 2013-2014.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar la situación actual de la Gestión del Talento Humano de la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba
- Establecer las competencias básicas, específicas y complementarias, sugeridas para cada área de la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba
- Elaborar Perfiles por Competencias que generen un direccionamiento estratégico,

para el Talento Humano de la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

Aplicar competencias a la Gestión del Talento Humano se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de los colaboradores. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar, sino por la forma en que las diferentes funciones en la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

Los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos sino que también han incluido la consideración de competencias más "suaves" asociadas con el comportamiento y la conducta.

El desarrollo de un estilo de Gestión de Talento Humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa facilita el desarrollo y direccionamiento de sus colaboradores; su habilidad se determina de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores, objetivos estratégicos y el empoderamiento de sus colaboradores a la Identidad Empresarial.

La fábrica de uniformes, Fabritextiles es una empresa que en los últimos 5 años ha incrementado su maquinaria y por ende su recurso humano, al igual que tiene definida su misión, visión, objetivos y principios de una manera clara y detallada, ante lo cual su personal se conduce de una manera responsable para así, mantener el estándar de calidad en los productos que se fabrica. El manejo del capital humano se ha constituido en una gran debilidad, no se ha podido consolidar el trabajo corporativo desde la matriz para gestionar los subprocesos del Talento Humano que permitirían mejorar su gestión y aumentar la rentabilidad de la empresa. La fábrica de uniformes, Fabritextiles ha dado prioridad al trabajo operativo: nómina, control de asistencia, trámites del IESS en lo que respecta a la administración del talento humano; por tal motivo, se busca establecer una

mejora mediante un direccionamiento estratégico de los colaboradores; apoyándose en una gestión por competencias con la finalidad de aumentar la productividad en los colaboradores, el cumplimiento de objetivos y metas asignadas, considerando su esfuerzo con incentivos remunerativos y beneficios sociales para lograr su satisfacción permanente y mejoramiento continuo dentro de la empresa. Para el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas de la empresa, es importante tener una Gestión por Competencias y un adecuado direccionamiento del talento humano para mantener una ventaja competitiva considerando la productividad del colaborador y a nivel empresarial.

Mediante el presente trabajo investigativo se pretende determinar cómo incide la Gestión por Competencias en el Perfil dl Talento Humano en la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba, Periodo 2013-2014; el mismo que tiene como objetivo establecer un direccionamiento estratégico y productividad del colaborador como una posible solución alternativa que aportará a disminuir las principales problemáticas de la empresa.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es nada más y nada menos que el medio para ser exitosos. Su origen se atribuye, principalmente, a David McClelland, profesor de Psicología de Harvard, que en 1973 la definió que “la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo. A finales de los ochenta, Prahalad y Hamel publicaban una serie de artículos en los que exploraban el concepto de core competence (competencias claves de la organización), referido a aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados”. (Santos F., 2001).

Una competencia no es solo un conocimiento, una habilidad o una actitud, sino la unión integrada y armónica de los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), y actitudes (saber ser y estar) que son necesarios en el personal de una organización para que éste desempeñe adecuadamente una actividad laboral en el cual van a ser aplicadas. Es decir las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

El Perfil Talento Humano juega un papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización y donde la Gestión por Competencias está posicionándose como un modelo de gestión esencial para optimizar el valor de dicho capital, ya que permite gestionar los recursos humanos con un mayor grado de conocimientos y análisis, alineando la gestión del día a día con el aprendizaje continuo y los objetivos de la organización. Así entendida, puede concebirse como una herramienta para construir una nueva “lógica” organizativa, la lógica del conocimiento. (Alles M. , 2007)

Si bien se trata de una práctica todavía reciente, la trayectoria seguida en los últimos años nos lleva a poder afirmar que a medio y largo plazo las prácticas en materia de

personal evolucionarán hacia un enfoque basado en las competencias. Ello facilitará una gestión integrada de los recursos humanos y una alineación del personal con la estrategia organizativa, esto es, una Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Adicionalmente, empleabilidad, motivación, dinamismo, flexibilidad y desarrollo son otros de los beneficios a los que se asocia la Gestión por Competencias. (Alles M. , 2008)

## UNIDAD I

### FÁBRICA DE UNIFORMES, FABRITEXTILES

#### 2.1.1. Perspectiva global de la fábrica de uniformes, Fabritextiles.

Imagen 1. Identificador Visual de la Fábrica de uniformes, Fabritextiles



Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

Nace de la necesidad de los consumidores en prestar servicios de confección de ropa casual, deportiva, y uniformes escolares o de instituciones, a precios accesiblemente cómodos o mejor dicho de fábrica y que formase parte de la comunidad 100% Riobambeña, su trayectoria de 22 años han hecho de esta una de las más cercanas a la ciudadanía no solo por sus ventas sino también por sus productos de calidad y buen servicio.

Fabritextiles se dedica a la creación de prendas de vestir como: calentadores, uniformes institucionales y deportivos. Su calidad viene representada por su tipo de tela que da confianza al consumidor por su duración y comodidad. Así tenemos como principales clientes quienes requieren de uniformes de las principales instituciones de Riobamba como también de la costa Ecuatoriana. (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

##### 2.1.1.1. Reseña Histórica

María Chariguamán emprendedora propositiva deja de laborar en otras empresas y decide emprender su propia empresa con la experiencia adquirida en el área de confección de prendas de vestir, con la maquinaria que pudo adquirir, toma la decisión de ponerse un pequeño taller y visita los diferentes establecimientos educativos de la ciudad de Riobamba, de esta manera ofertaba sus productos como la fábrica de uniformes, Fabritextiles; al poco tiempo pudo obtener un contrato de uniformes deportivos, con el que da inicios a la trayectoria de lo que es la fábrica de uniformes,

Fabritextiles, que hoy en día es una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir, se encuentra ubicada en Riobamba en la ciudadela 9 de Octubre, inició sus operaciones en junio de 1993, bajo su dirección; conocida como artesana calificada, empezando con la fabricación de ropa de trabajo la misma que era destinada para las empresas e instituciones de la localidad; en aquel tiempo contó con la participación de 5 operarios etapa que duró hasta el año 2.000; a partir de este año, de lo que era un pequeño taller se implementó maquinaria, por lo cual se reestructuró, incrementando personal, equipos con tecnología avanzada y diseños de moda, que fueron fabricados y ofertados al mercado donde tuvieron buena aceptación, de esta manera se abre mercado en la región litoral obteniendo acogida y éxito en la producción y comercialización de sus productos en la que era necesario ampliar cada vez más la planta de producción y así ir dividiendo por diferentes áreas lo que es corte, producción y control de calidad al ampliar la línea de confección a uniformes casuales y deportivos, esta producción está direccionada de la siguiente manera: un 70 % se lo ubica a través de los comerciantes mayoristas en el sector de Riobamba, Quito y Guayaquil; y el 30% restante se lo realiza a través de contratos con empresas y por venta directa local comercial propio de la empresa.

En la actualidad la empresa cuenta con alrededor de 20 colaboradores administrativos y operativos, que ha venido operando de acuerdo a las disposiciones señaladas en el Ministerio Laboral, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Estatuto, Reglamentos y disposiciones administrativas internas de la fábrica. (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

### 2.1.1.2. Croquis de Ubicación

Cuadro 1. Croquis de la “Fábrica de uniformes, Fabritextiles”



DESCRIPCIÓN	IDENTIDAD
Razón social	Fabritextiles
Tipo de empresa	Manufacturación textil
Carácter	Privada
País	Ecuador
Región	Sierra
Provincia	Chimborazo
Cantón	Riobamba
Parroquia	Lizarzaburu
Ciudadela	“9 de Octubre”
Dirección	San Andrés y Pallatanga
Telefax	032 610337
Móvil	0999968101
E-mail	lamarcadelaexperiencia1@hotmail.com
Afiliación Gremial	Asociación de Modistas de Chimborazo Cooperativa de Producción Artesanal “Riobamba” (COOPAR)
Latitud - Longitud	-1.673138, -78.662197

Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)  
Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

### 2.1.1.3. Misión

Fabritextiles, diseña, produce y comercializa prendas de vestir con la mejor calidad, en el menor costo y tiempo, para lograr la satisfacción de los clientes, mediante la capacitación continua y el desarrollo del personal, para ser competitivos y contribuir con el desarrollo de la comunidad. (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

#### 2.1.1.4. Visión

“Ser una empresa líder en el mercado local y nacional mediante la implementación de procesos de producción eficientes aplicando programas de motivación para crear colaboradores comprometidos en alcanzar el éxito empresarial permitiendo satisfacer las necesidades y cubrir las expectativas de los clientes a corto plazo”. (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

#### 2.1.1.5. Valores Empresariales

Para la fábrica de uniformes, Fabritextiles, es de vital importancia contar con un personal con valores tales como:

**Pasión:** Servimos con Pasión, nos entregamos en todo lo que hacemos.



**Equipo:** Trabajamos en Equipo; colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.



**Confianza:** Construimos Confianza; cultivamos cada relación con integridad.



**Calidad:** Entregamos Calidad; ofrecemos diariamente productos y servicios de calidad superior.



**Efectividad:** Operamos con Efectividad; ejecutamos con precisión y excelencia.



**Rentabilidad:** Buscamos la Rentabilidad; obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo.

**Persona:** Vemos siempre al otro como persona, nunca como instrumento. (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013).



### **2.1.1.6. Objetivos Empresariales**

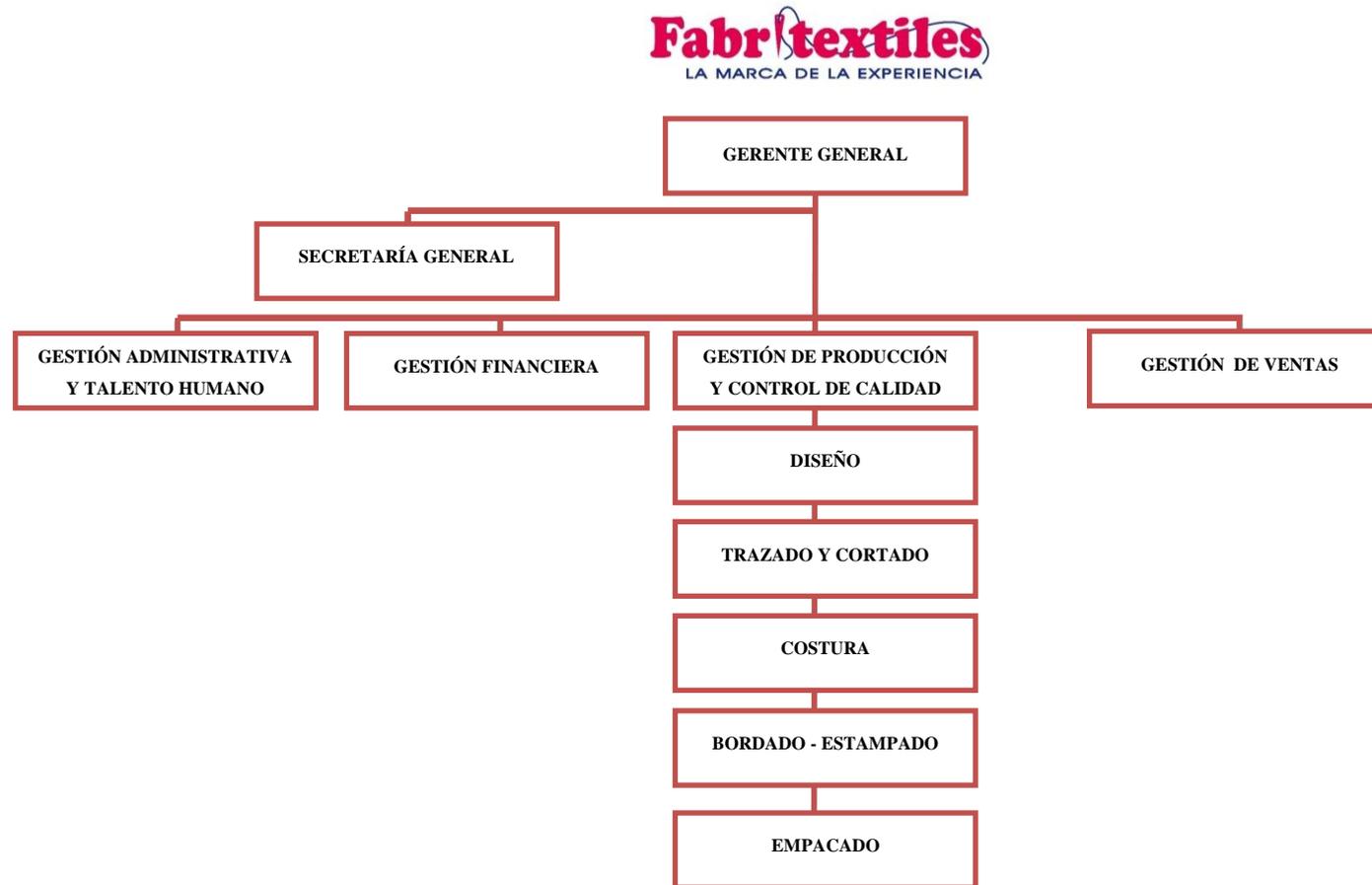
Fabritextiles considera ser una empresa de calidad textil reconocida a nivel provincial, regional y nacional.

A continuación se detallan los objetivos específicos que Fabritextiles proyecta como contexto empresarial:

- Poseer un comercio nacional
- Definir estrategias con los clientes del mercado textil
- Hacer estudios técnicos dirigidos hacia la segmentación del mercado. (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013).

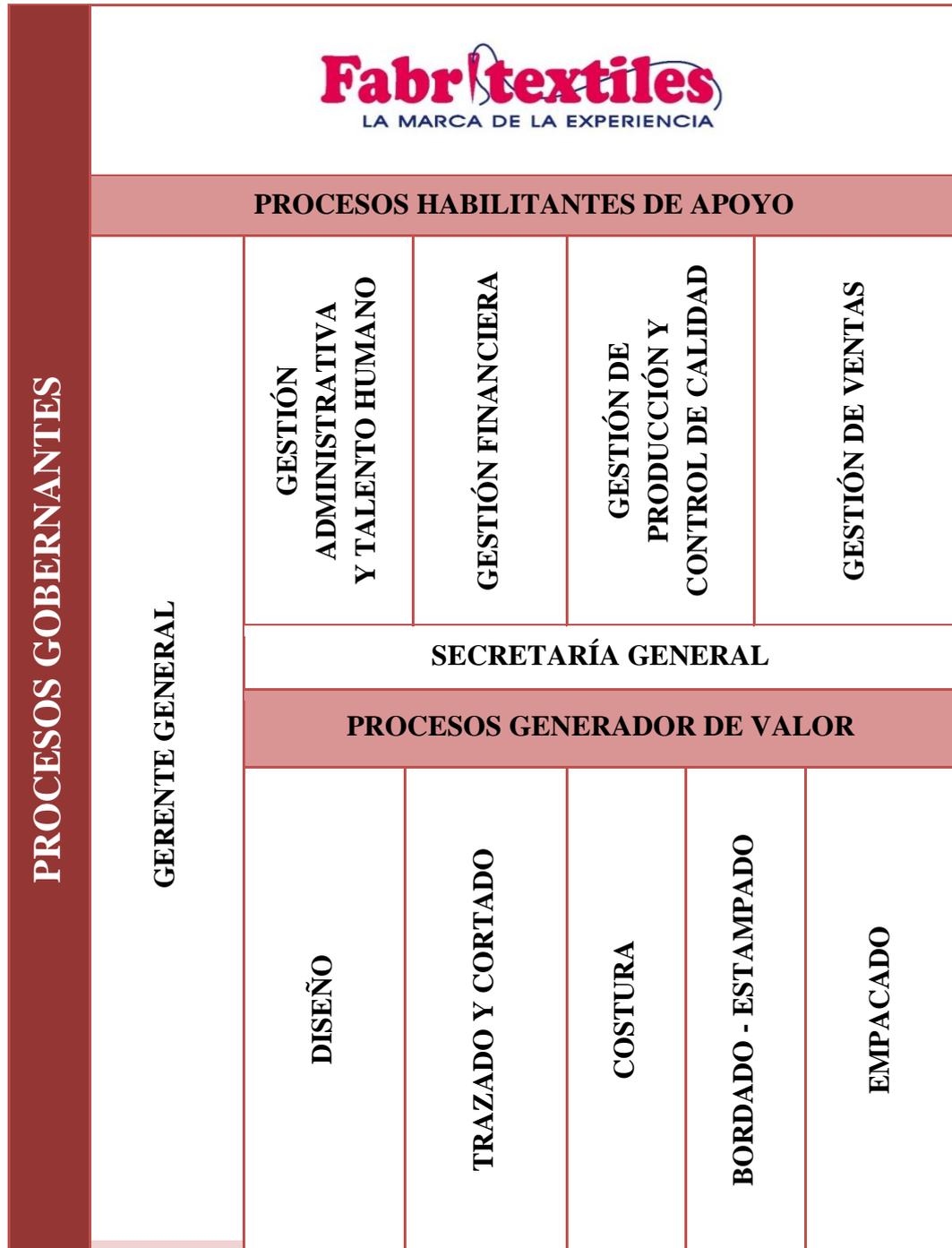
### 2.1.1.7. Organigrama Estructural

Cuadro 2. Organigrama Estructural Fábrica de uniformes, Fabritextiles



Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)  
Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

Cuadro 3. Mapa de Procesos - Fábrica de uniformes, Fabritextiles



Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

### 2.1.1.8. Áreas de Fabritextiles

- **Departamento de diseño:** Se encarga de diseñar los modelos solicitados por los clientes. Lo que empieza con una imagen en una revista, o en un boceto, se transformara en una prenda de vestir.

Imagen 2. Diseño



Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

- **Departamento de trazado y cortado:** En este departamento se saca los moldes de la prenda deseada y se la corta dependiendo de las cantidad a entregar.

Imagen 3. Trazado y corte



Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

- **Departamento de costura:** Se encarga de enlazar las piezas para llegar al modelo final.

Imagen 4. Diseño



Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

- **Departamento de bordado:** De acuerdo a la elección del cliente, se borda el diseño solicitado en las prendas.

Imagen 5. Bordado



Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

- **Departamento de estampado:** A elegir por el cliente si desea un estampado en su prenda de vestir, en este departamento se estampa los diseños solicitados.

Imagen 6. Estampado



Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

- **Departamento de control de calidad y empaclado:** El producto llega a su fin en este departamento donde se supervisa las fallas y se encarga de enviar los productos defectuosos de acuerdo al error al departamento correspondiente. Luego de rectificada las fallas y/o realizado el control de calidad sin encontrar defectos se empaca el producto final.

**Imagen 7. Control de calidad, empaclado de productos**



Fuente: Fábrica de uniformes, Fabritextiles

- **Departamento de ventas:** El producto llega a su fin en este departamento donde se ve si una prenda está correctamente hecha sino es desechada.

**Imagen 8. Ventas**



Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

### 2.1.1.9. FODA EMPRESARIAL

El FODA para Fabritextiles es una herramienta estratégica, que permite establecer elementos internos y externos relacionados a la realidad positiva y negativa en la cual se está manejando.

A continuación se detallan cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas básicas de la fábrica en su contexto:

**Cuadro 4. FODA Empresarial “Fábrica de uniformes, Fabritextiles”**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura propia</li> <li>• Experiencia y calidad en línea textil</li> <li>• Capital propio</li> <li>• Precios competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento en la entrega de contratos</li> <li>• Estilo gerencial, ineficiente para una mejor administración</li> <li>• Desconocimiento de responsabilidades y funciones específicas por parte de los colaboradores</li> <li>• Escasez de incentivos a los colaboradores</li> <li>• Escasa publicidad y marketing</li> <li>• Falta de capacitación específica en cada área de trabajo</li> <li>• Inadecuada organización de los colaboradores en la cadena productiva de las prendas de vestir</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de maquinaria y tecnología de punta con exoneración de impuestos por agremiación artesanal</li> <li>• Disponibilidad de participar en compras públicas</li> <li>• Financiamiento de proyectos en la CFN, con intereses relativamente bajos</li> <li>• Expansión de líneas de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias desleal (contrabando de prendas de vestir)</li> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Trabas burocráticas para la importación de maquinaria con nueva tecnología</li> <li>• Inestabilidad política y económica</li> </ul>

Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)  
Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

### 2.1.1.9.1. Calificación de la matriz FODA

A continuación se detalla la calificación de la Matriz FODA, como diagnóstico establecido del proceso investigativo en la Fábrica de Uniformes Fabritextiles; el mismo que considera campos o categorías de valoración que a continuación se detalla:

**Cuadro 5. Valores de calificación de la Matriz FODA**

5	RELACIÓN ALTA
3	RELACIÓN MEDIA
1	RELACIÓN BAJA
0	RELACIÓN NULA

Considerando el cuadro de valores de calificación de la Matriz FODA se detalla a continuación la calificación consolidada en la matriz de estudio de factores externos Vs factores internos:

**Cuadro 6. Calificación de la Matriz FODA**

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS											SUMA	PROMEDIO	
	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS				DEBILIDADES								
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	D5	D6			D7
	O1	5	5	5	5	3	0	1	1	5	3	5	38	3,45
	O2	5	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	9	0,82
	O3	3	5	5	5	5	0	5	3	3	5	5	44	4
	A1	1	5	3	5	3	3	1	0	3	0	5	29	2,64
	A2	0	5	5	3	1	3	1	0	1	5	5	29	2,64
	A3	0	3	5	3	1	0	1	1	0	5	5	24	2,18
	A4	1	5	3	5	1	5	5	3	3	5	5	41	3,73
	A5	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0,73
	SUMA	15	28	27	30	15	12	15	9	15	24	32		
	PROMEDIO	2	4	3	4	2	2	2	1	2	3	4		

Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)  
Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

El respectivo análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Fábrica de Uniformes Fabritextiles, permite obtener un diagnóstico general y objetivo para la toma de decisiones acordes a la naturaleza de la misma; a su vez determinar los principales agentes que influyen en la gestión por competencias y el perfil del Talento Humano, como acción de control de los factores internos como externos, y la fuerza competitiva de los colaboradores de la Fábrica de Uniformes Fabritextiles.

A continuación se detalla la identificación de los factores estratégicos dentro del proceso de análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

**Cuadro 7. Identificación de los Factores de Riesgo.**

<b>FORTALEZA 4</b>	• Precios competitivos
<b>FORTALEZA 2</b>	• Experiencia y calidad en la línea textil
<b>DEBILIDAD 3</b>	• Desconocimiento de responsabilidades y funciones específicas por parte de los colaboradores
<b>DEBILIDAD 6</b>	• Falta de capacitación específica en cada área de trabajo
<b>DEBILIDAD 7</b>	• Inadecuada organización de los colaboradores en la cadena productiva de las prendas de vestir
<b>OPORTUNIDAD 1</b>	• Disponibilidad de maquinaria y tecnología de punta con exoneración de impuestos por agremiación artesanal
<b>OPORTUNIDAD 3</b>	• Financiamiento de proyectos en la CFN, con intereses relativamente bajos
<b>AMENAZA 1</b>	• Competencias desleal (contrabando de prendas de vestir)
<b>AMENAZA 2</b>	• Productos sustitutos
<b>AMENAZA 3</b>	• Trabas burocráticas para la importación de maquinaria con nueva tecnología

Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

#### **2.1.1.9.2. Análisis FODA**

Por medio del análisis FODA, Fábrica de Uniformes Fabritextiles accede a una herramienta estratégica para identificar los factores de riesgo; permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas como acción de control y alcance del desarrollo.

Los principales agentes que influyen en la gestión por competencias y el perfil del Talento Humano de la Fábrica tenemos:

- Desconocimiento de habilidades y destreza, de los colaboradores, así como también

ausencia de personal debidamente capacitado para el desenvolvimiento adecuado y oportuno de actividades y funciones encomendadas

- La falta de personal calificado para la contratación, repercute en la entrega de contratos, así como también la informalidad que existe en la confección textil y los productos sustitutos que evaden obligaciones tributarias.

Estos factores entre otros puede ocasionar la incursión de nuevos fabricantes de productos textiles, perdiendo el avance del posicionamiento del mercado nacional.

## UNIDAD II

### GESTIÓN POR COMPETENCIAS

#### 2.1.2. Perspectiva general de la gestión por competencias

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de una organización. (Alles M. , 2007)

La Gestión por Competencias nos permite establecer un direccionamiento estratégico del talento humano logrando establecer responsabilidades que deben cumplir los colaboradores que laboran en la empresa, con la finalidad de trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas; logrando productividad y competitividad.

A lo largo del proceso histórico los estudiosos del tema, han argumentado sus opiniones respecto a la importancia de la Gestión por Competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente en la necesidad de gestionar a los recursos humanos de forma oportuna. (Alles M. , 2007)

Varios autores citaron respecto a ello lo siguiente:

- “El enfoque de Competencia Laboral apoya a los procesos de selección, contratación, capacitación de recursos humanos, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad” (Barrios, 2000).
- “La Gestión por Competencias, da a la empresa un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la

inteligencia y adaptabilidad de la empresa.” (Delgado, s.f.).

- “La gestión integrada de los recursos humanos como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GRH y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo” (Morales Cartaya, 2006)
- “La Gestión por Competencias es una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento del capital humano”. (Artillado, s.f.).
- “La Gestión por Competencias alinea la GRH a la estrategia organizacional. Aumenta la capacidad de respuesta ante una nueva exigencia del mercado”. (Domingo, s.f.).

De los conceptos expuestos anteriormente se puede inferir que: La Gestión por Competencias es una herramienta importante, la cual permite obtener la cualidad sistemática de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confiere la ventaja competitiva. Permite la adaptabilidad de la organización con las exigencias del entorno cada vez en estado superior al anterior a través del desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas, aspectos físicos y sociales.

La Gestión por Competencias de la Fábrica de uniformes, Fabritextiles, está determinada de forma tradicional, acorde a sus necesidades con autoridad y jerarquía; es decir de una forma experimental, la misma que además no establece la descripción de competencias básicas y específicas, necesarias para construir resultados en los procesos de la gestión del talento humano; cabe indicar que los colaboradores de la empresa desempeñan sus funciones y responsabilidades de acuerdo a las necesidades y toma de decisiones del propietario, basados en autoridad y jerarquía dentro de los procesos de la gestión del talento humano; a su vez la gestión se ha acoplado a las exigencias de los agentes de control como es el IESS y Ministerio Laboral, como han sido requeridas en el momento.

### 2.1.2.1. Definición de la competencia laboral

Se define como la actitud, el conocimiento y la destreza necesaria para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según requerimiento del sector productivo. Es decir, la competencia cautela el saber hacer con la puesta en práctica de lo que se sabe e incluye, de manera específica, las conductas que el trabajador utiliza para desempeñar la labor encomendada.

### 2.1.2.2. Tipos de competencia laboral

Cuadro 8. Tipos de competencia

TIPO DE COMPETENCIA	
TIPOS DE AGRUPAMIENTO DE COMPETENCIAS	<b>Competencias Básicas</b> , tiene relación con conocimientos fundamentales que se adquieren en la primera enseñanza
	<b>Competencias Genéricas</b> , se relacionan con los comportamientos y actitudes necesarios para el desempeño
	<b>Competencias Específicas</b> , se relacionan con aspectos técnicos
Para un mismo cargo deben concurrir los tres tipos de agrupamiento de competencias	

Fuente: (MORENO, 2010)

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

### 2.1.2.3. Objetivos de la gestión por competencias

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos
- La generación de un proceso de mejora continua, en la calidad y asignación de los recursos humanos
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del

negocio

- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. (ernst&young, s.f.)

#### **2.1.2.4. Sistema de Competencias**

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que está relacionada con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias:

- Las competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana
- Las competencias umbral o esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.
- Las competencias clave tiene una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa.

Si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades

- Habilidades/cualidades: Capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto. (ernst&young, s.f.)

Cuadro 9. Tipos de Competencias



Fuente: (ernst&young, s.f.)

Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. La consecuencia de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de manera efectiva. Para lograrlo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

- Definición del puesto
- Tareas y actividades principales
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño
- Competencias referidas a capacidades/habilidades (ernst&young, s.f.)

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la empresa y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran. Esta lista restringida de competencias es una información que sirve tanto para orientar de forma global los procesos de selección y de promoción como para orientar el plan general de formación, que intentará cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo del o perfil de competencias de las personas. (ernst&young, s.f.)

### 2.1.2.5. Utilidades del Sistema de Competencias

Siguiendo la experiencia de (ernst&young, s.f.) Consultores y otras investigaciones, se ha comprobado que una correcta implementación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo. A continuación se exponen las principales áreas en las que se utiliza un Sistema por Competencias:

- **Descripción de puestos:** Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otra. A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto plazo: para considerar las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta; a mediano plazo: Con el fin de analizar el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea a un sistema de reasignación efectivo. Así mismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo; y a largo plazo: Para identificar el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y por tanto, de la organización. (ernst&young, s.f.)
- **Integración de equipos de trabajo:** Una vez que dispone de una descripción completa de puestos y ocupantes ideales, se asignarán las personas adecuadas a los puestos donde mejor encajen. Se obtendrá, así, un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos del departamento y de la empresa y no exclusivamente a los personales.
- **Implantación de una cultura organizativa:** La cultura organizativa es un concepto abstracto, difícil de apreciar y de medir, pero que afecta directamente al desarrollo y a los resultados de la empresa. Los estudios señalan que el 70 por 100 de los cambios culturales fracasan debido, principalmente a no vincular el planteamiento del futuro deseado de forma definida, determinando objetivos hacia los cuales se requiere plantear y a no contemplar componentes no racionales, emocionales ni de otro aspecto de sus colaboradores; sus contextos como parte de la empresa y vinculantes de crecimiento profesional dentro de ella.

En consideración, su finalidad radica en conocer a sus colaboradores, sus cualidades deficiencias, así como los requerimientos de cada uno de ellos, con el objetivo de planear un direccionamiento estratégico y potencializando su perfeccionamiento fortaleciendo su perfil y desarrollando un crecimiento cognitivo y personal.

Una correcta utilización de un sistema de gestión por competencias posibilita que la organización implante y ponga en funcionamiento la cultura organizativa deseada pues, como se ha visto, se conoce a los integrantes del equipo, quienes, en definitiva, adoptan, moldean y conforman la cultura de la empresa. Los equipos de trabajo tienen una gran influencia en la implantación de esta cultura corporativa. (ernst&young, s.f.)

- **Barrera generacional:** En las organizaciones hay un distanciamiento generacional que impone barreras entre las personas. La experiencia de aquellos cuyas edades oscilan entre los cuarenta y cinco y los cincuenta y cinco años – que muy probablemente todavía tienen mucho que aportar a la empresa – choca con la agresividad y preparación de jóvenes en torno a treinta años, de amplio potencial, y que irrumpen con fuerza en la organización. La definición de potencial de las personas minimiza el choque generacional, entre otras posibles tensiones, y facilita, además, el establecimiento de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva, clara y sistematizada. (ernst&young, s.f.)
- **Apreciación del potencial:** Para la empresa, es un factor de éxito adicional la definición de las competencias clave requeridas para su funcionamiento y la localización de las personas que las posean, tanto en estado latente (por que no las estén utilizando) como en estado manifiesto. (ernst&young, s.f.).

Dirección por objetivos: Una buena dirección por objetivos se apoya en la gestión por competencias, pues ésta proporciona la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados de negocio. (ernst&young, s.f.).

- **Gestión del cambio:** Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hace que las personas se comprometan más con la

organización y, así, se reduzca la resistencia al cambio y se logre una mejor aceptación de las nuevas medidas que requiere el paso de una etapa a otra. Por ejemplo, es posible utilizar este enfoque de gestión por competencias en los procedimientos de privatización de empresas, reingeniería de procesos y muchos otros asuntos de actualidad en los que sea necesario realizar cambios en cualquier organización. (ernst&young, s.f.)

**Cuadro 10. Utilidades de un sistema de competencias**

<b>Utilidades de un sistema de competencias</b>	
-	Descripción de puestos
-	Integración de equipos de trabajo
-	Implantación de una cultura organizativa
-	Reducción de la barrera generacional
-	Apreciación del potencial
-	Dirección por objetivos
-	Gestión del cambio
-	Competencias clave de la organización

Fuente: (ernst&young, s.f.)

#### 2.1.2.6. Niveles de Competencias

Martha Alles, en su libro “La administración del Talento Humano” presenta, una explicación de cada uno de los niveles que se utilizan en un modelo de gestión por competencias:

**Cuadro 11. Niveles de competencias**

<b>NIVELES DE COMPETENCIAS</b>	
<b>A</b>	Alto o desempeño superior. Es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
<b>B</b>	Bueno, por sobre el estándar.
<b>C</b>	Bueno, en muchos casos suelen presentar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.
<b>D</b>	Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio).

Fuente: (Alles M. , 2008)

### **2.1.2.7. Procesos estratégicos como funciones esenciales de la gestión por competencias: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.**

La gestión por competencias como un modelo de gerenciamiento, permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, estas herramientas permite flexibilizar la organización ya que logra separar la organización, del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a esta como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Los procesos estratégicos de gestión por competencias, es una estructura organizada que lista las competencias requeridas para el desempeño efectivo en una ocupación específica (a nivel de puesto de trabajo). La aplicación de estos procesos estratégicos tienen un peso fundamental en el diseño e implementación de Sistemas Integrados de Recursos Humanos, abarcando varias actividades claves de manera integral como:

#### **2.1.2.7.1. Reclutamiento**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencial es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidato) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011).

- **Reclutamiento Interno:** “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en las organizaciones, es decir. A los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”.
- El reclutamiento interno es cuando, al presentar determinada vacante, la organización intenta llenarla u ocuparla mediante la reubicación de su personal, los

cuales pueden ser ascendidos o trasladados, lo cual resultar más económico para las organizaciones ya que evita gastos de anuncios de prensa, en la admisión y en integración del nuevo empleado. Asimismo, presenta confiabilidad y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, que ya es conocido por los jefes y no necesita periodo experimental. (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2002).

- **Reclutamiento Externo:** Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

**Cuadro 12. Técnicas de Reclutamiento Externo**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>PRESENTACIÓN ESPONTÁNEA</b>	El aspirante se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. Se procede a hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, entre otros.
<b>RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS</b>	Los candidatos presentados por los propios empleados presentan algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficiente.
<b>AGENCIAS DE EMPLEO</b>	Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser tanto públicas como privadas.
<b>LA PUBLICIDAD</b>	El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas. La información debe ser clara y establecer concretamente todo lo relacionado al puesto, las actividades, sus responsabilidades, sus conocimientos, experiencia, en fin todo lo que el candidato debe conocer para saber si es o no el candidato que se está buscando

Fuente: (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2002)

El proceso de reclutamiento en la Fábrica de uniformes, Fabritextiles, se lleva de una forma externa, una vez definido los puestos en la organización, se planifica las vacantes

para el puesto este proceso permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante; este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y termina al recibir solicitudes de empleo, el proceso de búsqueda se lo realiza a través de:

- Candidatos que se han presentado en forma espontánea y no fueron escogidos en ocasiones anteriores, deben llenar la solicitud de empleo para archivar y se los llama para un nuevo proceso
- Candidatos recomendados por los colaboradores de la empresa
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa
- Contacto con Colegios técnicos de corte y confección
- Anuncios en radio y prensa escrita local.

Se detalla a continuación como sugerencia el siguiente formato, que se utilizará y aportará información necesaria para el reclutamiento externo, como una herramienta de gestión para el direccionamiento estratégico:

Cuadro 13. Ficha para anuncio de empleo

			
FORMULARIO DE ANUNCIO DE EMPLEO			
<b>FECHA:</b>			
<b>NECESIDAD DE CONTRATACIÓN SOLICITADA POR:</b>			
<b>FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES:</b>			
DATOS GENERALES:			
<b>Nombre del puesto:</b>			
<b>Departamento:</b>		<b>Proceso:</b>	
<b>Reporta a:</b>			
<b>Sueldo base recomendado:</b>		<b>Sueldo valorado:</b>	
<b>Tipo de contrato</b>			
<b>Formación académica exigida</b>			
<b>Experiencia mínima y en qué</b>			
<b>Edad óptima para trabajar</b>			
<b>Competencias mínimas</b>			
<b>Personalidad y conducta</b>			
DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:			
<b>Misión del puesto:</b>			
<b>Principales funciones:</b>			
<b>Candidato seleccionado:</b>			
<b>Fecha de ingreso a rol:</b>			
<b>Sueldo aprobado:</b>			
<b>Beneficios a recibir:</b>			

Fuente: (Chiavenato, I., 2007)

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

Cuadro 14. Formulario de solicitud de empleo

				
<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>				
<b>FECHA:</b>		<b>Cargo al que aplica:</b>		
<b>No:</b>		<b>Aspiración salarial:</b>		
<b>A.- INFORMACIÓN GENERAL</b>				
<b>Apellidos:</b>				
<b>Nombres:</b>				
<b>Lugar y fecha de nacimiento:</b>				
<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>Soltero</b>	<b>Casado</b>	<b>Divorciado</b>	<b>Viudo</b>
				<b>Unión libre</b>
<b>Dirección</b>		<b>Teléfonos</b>		
<b>Cédula de ciudadanía</b>		<b>Cédula Militar</b>		
<b>INFORMACIÓN FAMILIAR:</b>				
Personas con las que vive: Esposa e hijos _____				
Familia Paterna: _____				
Numero de cargas: _____				
Edad de los dependientes: _____				
<b>B.- CONDICIONES DE LA OFERTA</b>				
<b>Esta dispuesto a laborar sin horario definido</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>Puede trabajar los fines de semana y feriados</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>C.- INFORMACIÓN ACADÉMICA</b>				
<b>TIPO</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>AÑOS APROBADOS</b>	<b>TÍTULO OBTENIDO</b>	<b>AÑO</b>
<b>PRIMARIA</b>				
<b>SECUNDARIA</b>				
<b>TÉCNICA</b>				
<b>SUPERIOR</b>				
<b>OTRAS</b>				
<b>D.- INFORMACIÓN LABORAL</b>				
<b>EMPRESA</b>	<b>CARGO</b>	<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>	<b>ÚLTIMO SUELDO</b>

Fuente: (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011)

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

### **2.1.2.7.2 Selección de Personal**

La selección del personal es el proceso donde la empresa elige a la persona más adecuada y que cumpla con los requisitos establecidos para desempeñar el cargo vacante. Este proceso debe ser con igualdad de acceso a las oportunidades de empleo entre los distintos candidatos, a través de un procedimiento claro y transparente que responda a las necesidades de la organización.

“Selección es el proceso mediante el cual el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.” (Chiavenato I. , Gestión del Talento Humano, 2002).

Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados, así mismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso de una persona con gran potencial a la organización y con grandes cualidades que permitan el progreso y desarrollo de la empresa, o acceder el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización e influya de manera inadecuada en las actividades y en el personal que ya labora en la empresa.

### **Técnicas de Selección de Personal**

Los instrumentos de selección permiten buscar las características personales del candidato a través de muestras de comportamiento. Entre las técnicas de selección tenemos:

- **Entrevista de selección:** “Con la entrevista se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y calidad posible”. (Alarcón, 2002).

A través de la entrevista podemos obtener información directa por parte del candidato, por medio de una serie de preguntas que se realiza a la persona que desea ocupar el cargo, con esta técnica se puede observar gestos y actitudes de la persona entrevistada. Las ventajas que se encuentra al aplicar la una entrevista a un candidato es que nos permite tener información y trato directo con la persona pudiendo visualizar sus gestos

y expresiones corporales.

- **Pruebas escritas:** Las pruebas escritas constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar información sobre un candidato.
- **Pruebas de conocimiento o capacidades:** “Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante”. (Chiavenato, I., 2007)

**Cuadro 15. Diferencia entre la entrevista tradicional y la entrevista por competencias**

ENTREVISTA TRADICIONAL	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte de la descripción del puesto (objetivo, actividades y funciones)</li> <li>• Se analiza la trayectoria profesional y académica de la persona</li> <li>• Evalúa fundamentalmente sus conocimientos y habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte de los comportamientos que requiere un puesto para realizar un trabajo con un alto desempeño</li> <li>• Se analizan situaciones que haya vivido el candidato en el pasado, que a través de los comportamientos adoptados muestren el dominio de una competencia.</li> <li>• Evalúa fundamentalmente habilidades, actitudes y ciertos valores del individuo</li> </ul>

Fuente: (Alles M. , 2007)

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

En general podemos decir que la entrevista por competencias busca:

- Analizar el nivel de dominio de candidatos de las competencias claves del puesto.
- Evaluar si ha analizado en el pasado comportamientos que muestren que domina la competencia en situaciones específicas.
- Enfocarse en el “puede” y “quiere” más que en el “sabe”. Si antes ha realizado un comportamiento podría hacerlo nuevamente.
- Disminuir tanto la inadecuada selección de candidatos como la rotación de personal que no alcanza el desempeño adecuado.

La selección en la Fábrica de uniformes, Fabritextiles, específicamente la entrevista nos ayuda a recabar información necesaria para seleccionar al personal que pueda

desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado, esta ficha de entrevista cuenta con las capacidades del postulado y la manera en la que se pueda adaptarse al ambiente laboral ya establecido en la Fábrica, es un sistema hasta cierto punto de comparación, en donde se realiza un paralelo entre lo que se requiere para el cargo y el perfil que tiene el candidato, para así poder tomar decisiones de la persona más adecuada y eficaz para el puesto.

Elementos que se estiman y se valoran en la entrevista:

- Educación formal del candidato
- Manera de hablar, expresarse, modales
- Reacción ante soluciones
- Actitudes, interés y aspiraciones
- Sociabilidad
- Situación social y familiar
- Experiencia Laboral
- Aplicaciones correctas de sus estudios y aprendizaje.



Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

### **2.1.2.7.3 Capacitación**

Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo; los cuales son muy importantes para la organización cuando su personal debe aprender a desempeñarse en un puesto, a usar un equipo nuevo, incrementar habilidades o mejorarlas. Para que los programas de capacitación y entrenamiento sean apreciados estos tienen que ser consistentes porque así se logrará desarrollo moral, la motivación a largo plazo y mejores resultados, además debe ser constante, con instructores adecuados, con sesiones preparadas y controladas, con un debido seguimiento y que sean compartidas. (Gavin)

Con relación a este eje estratégico para los procesos, en la Fábrica de uniformes, Fabritextiles, no existe un programa de capacitación para el entrenamiento del personal, se sugiere el siguiente programa de capacitación:

Cuadro 17. Plan de capacitación

					
OBJETIVO	CURSOS	PARTICIPANTES	HORAS	COSTO	RESPONSABLE
Capacitar al Talento Humano de la empresa, en las distintas áreas en las que éstos se desempeñan	Actualización de técnicas para la elaboración de prendas de vestir	Todo el personal	24 horas	320.00 USD	Gerente
	Corte Industrial	Personal de corte	8 horas	200.00 USD	Gerente
	Operador de maquinaria industrial textil	Personal de ensamblaje	8 horas	120.00 USD	Gerente
	Manejo de documentos e inventarios	Secretaria	20 horas	300.00 USD	Gerente
	Técnicas de ventas	Vendedor externo	20 horas	400.00 USD	Gerente
	Seguridad Ocupacional	Todo el personal	8 horas	300.00 USD	Gerente
	Administración gerencial	Gerencia General	20 horas	500.00 USD	Gerente
	Manejo de nuevas tecnologías de maquinaria textil	Todo el personal	16 horas	320.00 USD	Gerente

Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)  
 Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

Este plan de capacitación nos ayudará en el perfeccionamiento de las competencias, basándonos en la efectividad y productividad, las cuales los colaboradores pueden desarrollar a través de una capacitación y demostrar la potencialidad de sus habilidades y se verán reflejadas en la eficiencia y la eficacia como resultado de estas en el desarrollo de la Fábrica.

#### **2.1.2.7.4 Desarrollo**

La capacitación y el desarrollo son factores vinculantes a la potencialización del Talento Humano. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro. La educación son actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija solo en el puesto actual. (Chiavenato, I., 2007)

Todas las personas, sin importar sus indiferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, solo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias, ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores. (Chiavenato, I., 2007)

El desarrollo de las personas en su puesto actual es:

- La persona pasa por diferentes puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades.
- **Puestos de asesoría:** Significa brindar a la persona que tiene gran potencial, la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso.
- **Aprendizaje práctico:** Es una técnica de capacitación que permite a la persona

dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de departamentos.

- **Asignación de comisiones:** Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización.
- **Participación y cursos y seminarios externos:** Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Está muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos actitudes y comportamientos, que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas.
- **Ejercicios de simulación:** La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juego de empresas, simulación de funciones “role playing”, entre otros.
- **Estudio de casos:** Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.
- **Juegos de empresas:** También llamado management o business games. Son técnicas de desarrollo en la que equipos de trabajadores o administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas. (Chiavenato, I., 2007)

#### **2.1.2.8. Metodología de los procesos de la Gestión por Competencias**

Para la identificación de competencias funcionales, tanto técnicas como de gestión, se pueden aplicar las técnicas de análisis de funciones y análisis ocupacional de tareas.

- **Técnica de Análisis Funcional:** busca identificar las actividades y funciones que deben realizar las personas de una organización para lograr los objetivos organizacionales, se centra en los resultados que el trabajador debe lograr, no en el proceso que se sigue para obtenerlos, siendo ésta su principal diferenciación, el

análisis ocupacional o de tareas se evidencia en un Mapa Funcional.

El análisis funcional puede adoptar una visión más amplia del comportamiento laboral, incluyendo las conductas, se desarrolla en base a preguntas de las funciones que hay que llevar a cabo para permitir el cumplimiento de la función precedente y la representación del análisis funcional se hace a través del mapa funcional. (s/a)

- **Técnicas de Análisis Ocupacional y de Tareas (AMOD, SCID, ETED):** consiste en la identificación de contenidos de las ocupaciones mediante la descripción de las tareas que hay que cumplir y de los conocimientos, habilidades y responsabilidades requeridas para desempeñar una posición. Normalmente se reúne a un grupo de trabajadores experimentados, guiados por un facilitador, para precisar de manera clara y concreta lo que se debe saber hacer en el puesto de trabajo. Incluye los desempeños estándar y sobresaliente esperados, así como los conocimientos y errores más frecuentes ocasionados por malas decisiones.

#### **2.1.2.9. Diagnóstico de la Gestión por Competencias de la Fábrica de Uniformes Fabritextiles**

En la actualidad la Gestión del Talento Humano en la fábrica de uniformes Fabritextiles está dirigida por la Gerencia misma que se desarrolla de la siguiente manera:

- La selección del personal para cada área está dada por la entrevistas
- Ha sido seleccionado según, una prueba práctica en alguna operación asignada, experiencia, hábitos de orden y limpieza, responsabilidad y capacidad de aprendizaje, donde califica el candidato con un buen rendimiento en la producción.
- La escolaridad de los Colaboradores debe ser de décimo año de educación básica en adelante.

La contratación lo realiza luego de la entrevista al candidato/a y verificación de sus documentos con referencias laborales.

La capacitación, se lo realiza de acuerdo al área que necesita y está dada por la coordinación de la gerencia hacia los instructores, nacionales o extranjeros expertos en el ramo textil.

El diagnóstico nos permite establecer también una correcta descripción y perfil de cargos, además de las responsabilidades que debe cumplir el talento humano que labora en la empresa, con la finalidad de trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas; logrando productividad y competitividad, los aspectos básicos que se han tomado en cuenta para un diagnóstico favorable son los siguientes:

**Cuadro 18. Guía de observación**

	<b>ASPECTOS A DIAGNOSTICAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Rotación de personal constante	X	
	Cargos por competencias al colaborador		X
	Selección de personal adecuada		X
	Capacitación a los colaboradores		X
	Conocimiento de la empresa por parte de los colaboradores	X	
	Diseño de un modelo de perfiles		X
<b>PROCESOS</b>	Supervisión en los procesos	X	
	Procesos determinados en la cadena productiva	X	
	Demanda cubierta		X
<b>TECNOLOGÍA</b>	Maquinaria en óptimas condiciones	X	
	Tiempo de espera entre los procesos	X	
	Materia prima de baja calidad		X
	Bodega apta para toda la materia prima		X
	Taller con espacio adecuado para la maquinaria	X	
	Taller con suficiente iluminación	X	
	Constante mantenimiento de máquinas por fallas		X
	Departamentos adecuadamente distribuidos		X
<b>AMBIENTAL</b>	Cuenta con proceso de reciclaje		X
	Ruidos altos		X

**Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)**  
**Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán**

El diagnóstico en la fábrica de uniformes Fabritextiles, nos ayuda a constituir resultados en los procesos de gestión; cabe indicar que los colaboradores de la empresa desempeñan sus funciones y responsabilidades de acuerdo a las necesidades y toma de decisiones del propietario, basados en autoridad y jerarquía dentro del proceso administrativo empírico; a su vez en su gestión organizacional se ha acoplado a las exigencias tributarias, financieras y de los agentes de control, como han sido requeridas en el momento, sin considerar procesos de preparación o de gestión para cumplir con éstas, la efectividad en los procesos y productividad en los colaboradores.

Al hablar de un direccionamiento estratégico por competencias, la acción de gestión de los procesos directivos o de gerencia y de apoyo, determinan incorporar la gestión del cambio a su misma estructura. Esto significa que la empresa requiere prepararse para romper paradigmas negativos de resistencia al cambio en el entorno laboral e implementar nuevos procesos para establecer un sistema alineado y estandarizado. Estas medidas son recomendables para el correcto funcionamiento de actividades en la empresa, la misma que se considera determinar que los cambios en el entorno empresarial del mercado actual son inminentes, dinámicas y progresivas, estos factores son requeridos tomar en consideración para el logro productivo como empresa y dentro de su entorno laboral en sus colaboradores; ajustándose a las exigencias de un mercado competitivo, implacable, moderno y flexible que está en constante movimiento y exigiendo cada día más a sus participantes.

Se considera recomendar a la fábrica de uniformes Fabritextiles, los siguientes factores característicos que son de importancia para un levantamiento de perfiles por competencias con enfoque moderno para el logro de objetivos y su alcance de productividad como empresa:

- Determinar acciones de organización y control de los recursos de la empresa
- Definir y distribuir responsabilidades de cada cargo; además de considerar el perfil ocupacional acorde a la naturaleza del mismo, para la ejecución de funciones básicas y específicas
- Fijar procesos y líneas de comunicación entre áreas y cargos, determinando su líder inmediato o los procesos que están alineados
- Establecer estrategias en los procesos para la inducción de personal altamente competitivo.

## UNIDAD III

### PERFIL DEL TALENTO HUMANO

#### 2.1.3. Perspectiva general del perfil del talento humano

Esta investigación se fundamenta en las teorías de la autora Alles “La Gestión por competencias tiene como objetivo alinear a las personas que integran la organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales e implica diseñar o, según corresponda adaptar los distintos subsistemas de Recursos Humanos para relacionarlos con la estrategia empresarial u organizacional, de este modo agrega valor a la estrategia”. (Alles M. , 2007)

Así, se observa que estas necesidades conducen a gestionar el factor humano identificando las características personales de cada miembro de la empresa a fin de orientar sus actividades a situaciones en las que (en un marco de confianza) puedan desarrollar eficientemente: experiencias, conocimientos y capacidades; además de establecer los mecanismos adecuados para interactuar entre los miembros de su equipo, alineándolos a las estrategias de la organización.

El Perfil del Talento Humano por competencias, es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión, constituyéndose de esta manera un mapa de ruta del comportamiento de sus miembros lo que llevará al cumplimiento del plan estratégico; debido a que la gestión del talento humano por competencias debe estar ligada con el plan estratégico, los valores y principios éticos de la empresa.

La Gestión del Talento Humano por Competencias debe contener en número y calidad las competencias que cumplan con los requisitos de suficiencia coherencia, alineación y posibilidad de observación, y por supuesto que hayan sido definidos operacionalmente los niveles o grados de desarrollo.

Con relación a lo anterior se considera que la Gestión por Competencias manejado a través del perfil del talento humano es un sistema muy importante que nos ayuda a desarrollar colaboradores, que tengan y demuestren los conocimientos específicos así como las habilidades necesarias en su desempeño; determinando que el Perfil del Talento Humano por Competencias nos permite seleccionar individuos que cumplan con los requerimientos del puesto, permitiendo que se adapten a la cultura de la empresa, de esta forma alineándose a las estrategias de la empresa. (Chiavenato I. , Gestión de Talento Humano, 2009)

### 2.1.3.1. Cualidades integrales del perfil profesional

Para lograr la descripción óptima del perfil profesional de una ocupación se debe verificar que cumpla con las siguientes características:

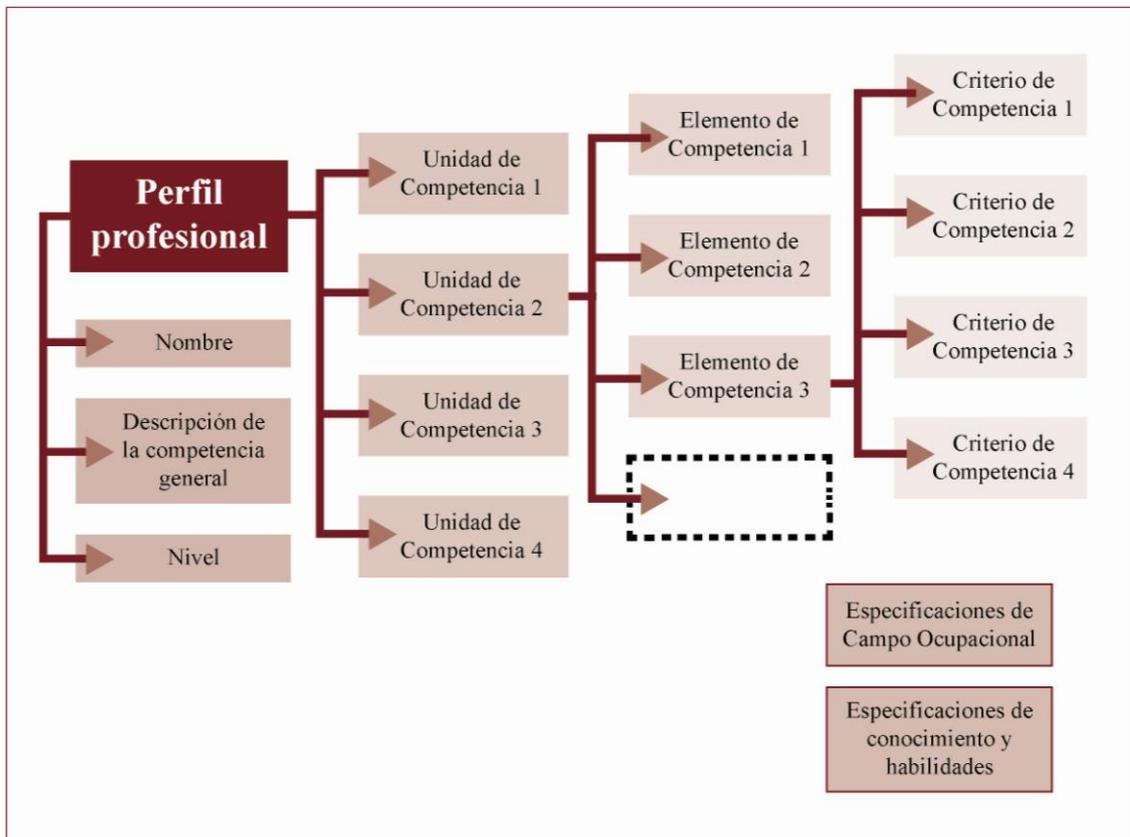
**Cuadro 19. Características y cualidades del perfil profesional por competencias**

<b>CARACTERÍSTICAS Y CUALIDADES DEL PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS</b>	
<b>PRECISO</b>	Con respecto a la descripción de cada uno de los elementos, necesidades, características y cualidades determinadas de la profesión, competencias laborales, práctica profesional así como el uso de la terminología acertada.
<b>COHERENTE</b>	Expresa la estrecha relación existente entre los elementos constitutivos del perfil profesional, su formulación y el modelo de formación.
<b>PERTINENTE</b>	Expresa el grado de adecuación de los elementos constitutivos del perfil profesional a las necesidades, características y cualidades del entorno.
<b>CONTEXTUALIZADO</b>	Refleja el grado de relación del perfil profesional con las características (desarrollo tecnológico, social, medioambiental) de los contextos (país, territorios, organizaciones, empresas) donde se desarrolla la profesión y el trabajador.
<b>PROSPECTIVO</b>	Expresa el grado de acercamiento de los elementos constitutivos del perfil profesional a los cambios más trascendentales que surgen como resultado de desarrollo científico-técnico, tecnológico, medioambiental, social y laboral relacionado con la profesión y estándares de competencia.
<b>GLOBALIZADOR</b>	Expresa el grado de generalización del perfil con las exigencias, características y cualidades del trabajador para desempeñar la profesión en cualquier región o país.

Fuente: (SETEC, Manual de levantamiento de perfiles profesionales, 2011)

### 2.1.3.2. Elementos del perfil profesional

Cuadro 20. Elementos del Perfil profesional



Fuente: (SETEC, Manual de levantamiento de perfiles profesionales, 2011)

Todo perfil profesional debe estar ubicado dentro de un único nivel de competencia, de acuerdo a la clasificación establecida y validada a nivel internacional (cuadro); la misma que describe de manera general los conocimientos y destrezas que se necesitan para desempeño dentro de una ocupación. Para poder identificar el nivel de competencia específico de un perfil profesional, se debe analizar su estructura, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Complejidad de las competencias que la integran
- Grado de autonomía y responsabilidad en el desempeño laboral
- Exigencias de conocimientos

Necesidades de interacción en el desempeño laboral. (SETEC, Manual de levantamiento de perfiles profesionales, 2011)

Cuadro 21. Niveles de Competencia acorde a Perfiles

NIVELES	COMPETENCIAS	DESTREZAS	CONOCIMIENTOS
NIVEL 1	Realización de actividades en su mayoría de carácter físico, más de tipo operativo; se requiere supervisión estructurada.	Destrezas básicas necesarias para efectuar tareas en su mayoría simples y predecibles.	Conocimientos generales básicos.
NIVEL 2	El trabajador cuenta con un nivel mínimo de autonomía para su desempeño, recibiendo un alto grado de supervisión. El desempeño requiere trabajo en equipo.	Destrezas cognitivas y prácticas básicas necesarias para interpretar la información a fin de efectuar tareas y resolver problemas ordinarios.	Conocimientos prácticos básicos en un campo de trabajo o estudio concreto.
NIVEL 3	El trabajador ejerce un alto grado de responsabilidad, autonomía y juicio evaluativo; frecuentemente orienta y supervisa el trabajo de otros.	Destrezas cognitivas y prácticas necesarias para evaluar tareas y resolver problemas seleccionando y aplicando métodos, herramientas, materiales e información básica.	Conocimiento de hechos, principios, procesos y conceptos generales en el campo de estudio
NIVEL 4	Autogestión conforme a responsabilidades definidas en contextos de trabajo susceptibles al cambio.	Gama de destrezas cognitivas y prácticas para encontrar soluciones a problemas específicos, en un campo de estudio concreto.	Conocimientos amplios en un campo de trabajo o estudio concreto.
NIVEL 5	Las Funciones a ser desempeñadas son variadas e impredecibles. Revisión y desarrollo del rendimiento propio y ajeno.	Gama completa de destrezas para encontrar soluciones creativas a problemas abstractos.	Amplios conocimientos especializados, prácticos y teóricos, en un campo de trabajo o estudio concreto.

Fuente: (SETEC, Manual de levantamiento de perfiles profesionales, 2011)

### 2.1.3.2.1. Nombre del perfil profesional

Para designar un perfil profesional se deben tener en cuenta los siguientes de una forma breve la explicación que a continuación se detalla sobre el alcance de la ocupación del perfil profesional y sus componentes.

- El nombre del perfil profesional debe reflejar roles claves que se desempeñan en la ocupación

- El nombre del perfil está determinado por las unidades de competencia (numeral 4 incorporadas en dicha ocupación en sus diferentes niveles
- No son nombres de cargos, ni de puestos de trabajo. (SETEC, Manual de levantamiento de perfiles profesionales, 2011) p.16.

#### **2.1.3.3. Elementos de competencia**

Describen lo que los trabajadores deben ser capaces de realizar en situaciones de trabajo, referentes a procesos, técnicas o productos parciales de la unidad de competencia. (SETEC, Manual de levantamiento de perfiles profesionales, 2011) p.17.

#### **2.1.3.4. Criterios de desempeño**

Son referencias que permiten detallar de manera objetiva el desempeño profesional en relación a cada elemento de competencia, se refiere a los resultados esperados. Sirven como indicadores para verificar la calidad de desempeño profesional del trabajador y permiten evaluar si se alcanzado o no el resultado descrito en el elemento de competencia respectivo. (SETEC, Manual de levantamiento de perfiles profesionales, 2011) p.17.

#### **2.1.3.5. Fases del levantamiento de perfiles bajo la metodología de análisis: análisis del Perfil del Talento Humano**

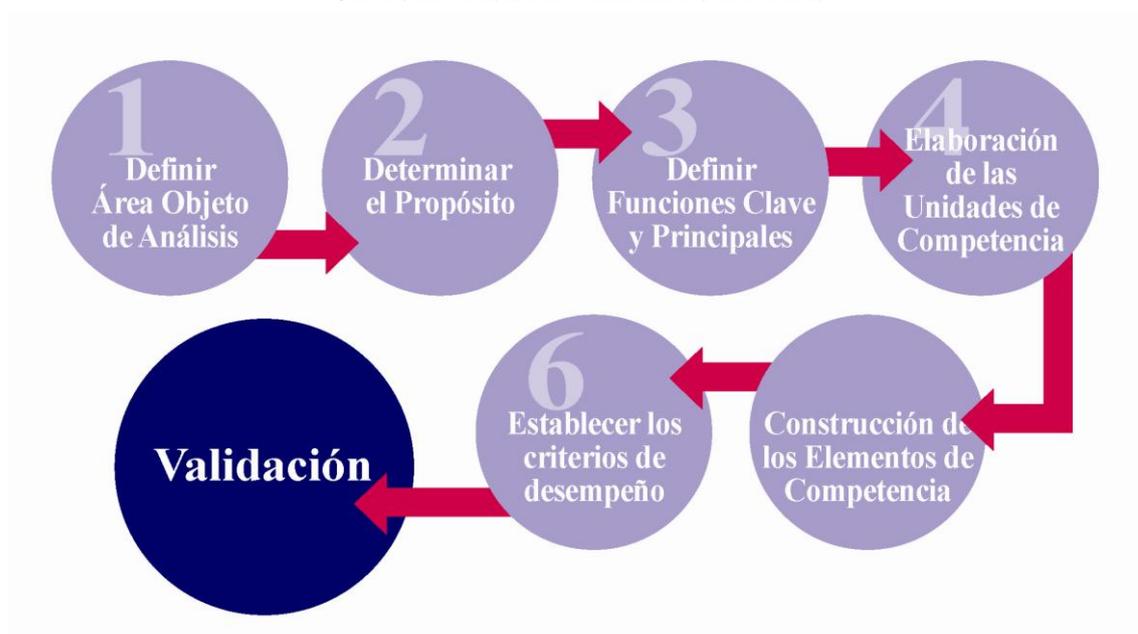
Este análisis es un método utilizado para identificar las competencias que se requieren para desempeñar correctamente un trabajo, siguiendo un proceso analítico que consiste en desarticular las funciones de una ocupación en funciones cada vez más específicas llegando hasta la identificación de acciones elementales que pueden ser asignadas a un trabajador en diferentes contextos laborales.

Se desarrolla en base a preguntas acerca de las funciones que hay que llevar a cabo para permitir el cumplimiento de la función precedente y la representación del análisis funcional se hace a través del mapa funcional; con el fin de ejecutar el proceso de identificación y desglose de funciones relativas a la ocupación.

### 2.1.3.5.1. Requisitos de los participantes:

Se deberán realizar al menos dos talleres; en los cuales deben involucrarse entre 10 a 15 personas como mínimo de dos años de experiencia en el sector y grupo ocupacional analizado, la misma que deberá ser demostrada mediante evidencia documental como parte del proceso para estructurar el perfil profesional.

Cuadro 22. Fases del levantamiento de Perfiles



Fuente: (SETEC, Manual de levantamiento de perfiles profesionales, 2011)

- **Definición del Sector o Área Objeto de Análisis:** se describen conjuntamente entre empleadores y trabajadores que poseen conocimientos prácticos y teóricos necesarios para compartir el enfoque de competencias, resultando un grupo de expertos representativos dentro del sector productivo que se quiere investigar.
- **Determinación del propósito principal:** consiste en describir la razón de ser de la actividad productiva o sector. La lectura de un propósito principal correctamente enunciado debe permitir identificar claramente el área objeto de análisis al cual corresponde.
- **Definir Funciones:** existe ciertas condiciones que deben ser implementadas al momento de describir las funciones las mismas que se detallan a continuación.

Cuadro 23. Fases del levantamiento de Perfiles

FUNCIONES	CONDICIONES
<b>Funciones Clave</b>	Conjunto global de actividades laborales que realiza un grupo de personas para obtener resultados que contribuyan al logro del propósito clave de las organizaciones productivas.
<b>Funciones Principales</b>	Contiene de manera más precisa y orgánica el procedimiento seguido en el proceso de producción o servicio.

Fuente: (SETEC, Manual de levantamiento de perfiles profesionales, 2011)

- **Elaboración de Unidades de Competencia Laboral.-** es la descripción de las características de desempeño competente y las funciones vinculadas a la ocupación de los trabajadores en base a un enfoque holístico buscando la integridad entre el **hacer** (comportamientos de trabajo), **saber** (conocimientos), **saber hacer** (destrezas y habilidades) y **ser** (actitudes) como respuesta tanto a las exigencias del sector productivo como a las necesidades de desarrollo personal, profesional y social de los trabajadores. (SETEC, Manual de levantamiento de perfiles profesionales, 2011)
- **Construir los Elementos de Competencia.-** se construyen mediante la descripción de acciones, comportamientos y resultados que la persona debe conseguir y manifestar en el desempeño de una función en una ocupación determinada.
- **Componentes de los Elementos de Competencia:** se establece los Criterios de Desempeño, Características de los Criterios de Desempeño, Rango de Aplicación, Especificar los Conocimientos Esenciales y Describir las evidencias requeridas.
- **Validación de los perfiles profesionales.-** deben ser aprobados y evaluados por los diferentes actores relacionados al área objeto de análisis, contará con mesas sectoriales las cuales deberán ser integradas por representantes de gremios, cámaras y asociaciones de la producción, de trabajadores, o de grupos de atención prioritaria.

#### 2.1.3.6. Instrumentos complementarios de levantamiento de competencias

Entrevista por incidentes críticos.- Técnica cuyo principal objetivo es la recolección de evidencias de comportamiento sin sacrificar su significado, especificidad y validez.

Consiste en realizar una serie de preguntas a expertos que tengan amplios conocimientos en el área de trabajo específico, para proveer ejemplos de situaciones en las que el éxito o fracaso sea determinado por comportamientos, aptitudes o actitudes específicas. Este instrumento nos permite:

- Obtener una habilidad estructurada de exploración
- Recabar información detallada sobre comportamientos concretos (acciones, pensamientos).

#### **2.1.3.6.1. Encuesta técnica**

Consiste en una herramienta compuesta por preguntas destinadas a obtener información primaria, a partir de un número representativo de individuos de una población con respuestas predeterminadas, para proyectar sus resultados sobre la población total.

Encuesta diseñada con la información de competencias identificadas en el Panel de Expertos y la Entrevista de Incidentes Críticos.

#### **2.1.3.6.2. Cuestionario**

Conjunto de preguntas cerradas y abiertas respecto a las variables o indicadores a medir. El cuestionario está formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma organizada y estructurada de acuerdo con una planificación con el fin de que sus respuestas puedan brindar toda la información que se requiere.

#### **2.1.3.6.3. Observación participante**

Realización de la observación directa durante la jornada laboral habitual de una ocupación durante un tiempo definido (trabajadores destacados).

Tiene como objetivo profundizar en los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para un buen desempeño laboral.

El perfil de los expertos, incluye:

- Conocimiento genérico de la estructura organizativa, económica, tecnológica y formativa del área objeto de análisis.
- Conocer a fondo la naturaleza del sector y grupo ocupacional que se examinará.

- Conocimiento de procesos productivos del área objeto de análisis.
- Capacidad para trabajar en equipo
- Conocimiento de empresas del sector y capacidad para interactuar con sus directivos para lograr su participación en el estudio.
- Capacidad de percepción del contexto laboral y educativo.
- Capacidad de interpretar y analizar información.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Capacidad de comunicación.
- Experiencia en diagnósticos sectoriales, estudios del trabajo, elaboración de planes de capacitación, elaboración de planes de evaluación y compensación.

#### **2.1.3.7. Herramientas de apoyo para definir los Perfiles por Competencias**

Para definir los perfiles de competencias para el Talento Humano, determinados por la empresa, las herramientas son métodos cuantitativos, son aquellos que permiten la obtención de datos para definir los perfiles: entrevistas, encuestas, cuestionario, pruebas pedagógicas.

En la Fábrica de Uniformes, Fabritextiles no existe una herramienta para poder definir los perfiles en una forma cuantitativa, el que aportará a enlistar los comportamientos implicados y ordenarlos gradualmente a fin de presentar los resultados en un conjunto bajo la forma de una lista de comportamientos, precisando su frecuencia y su importancia, que facilita el proceso de identificación de las competencias laborales necesarias para un desempeño sobresaliente de los empleados, se sugiere la siguiente guía para diligenciar el formato de perfil:

**Misión y Objetivo del cargo.** En este cuadro se describe el propósito duradero del cargo. Para la redacción del cargo se debe tomar en cuenta:

- Inicio del texto con un verbo en infinitivo
- Contener una razón de ser
- Establecer productos y clientes de los mismos
- Contener un para, el cual se entiende en el texto como un propósito

**Análisis funcional del cargo.** En este cuadro se desglosa cada una de las funciones más importantes del cargo, de manera que se puedan identificar claramente las acciones intencionales y el contexto de desempeño.

Se debe revisar cada una de las funciones, jerarquizarlas y luego ubicarlas en las columnas. Debe apoyarse en el listado de verbos adjunto para de esta forma definir el nivel de responsabilidad y desarrollo de la función.

**Habilidades:** En este recuadro se escriben todas aquellas habilidades que se requieren para el desarrollo de las actividades propias del puesto de trabajo, teniendo en cuenta el diccionario de habilidades adjunto a este documento.

Estas conformadas por una serie de habilidades que permitirá ser identificadas en el individuo, para lo cual han sido agrupada preliminarmente como a continuación se detalla en el cuadro de Habilidades Requeridas para el cargo que se sugiere para la Fábrica de uniformes, Fabritextiles:

Cuadro 24. Habilidades requeridas para el cargo

<b>Liderazgo</b>	<b>Emprender metas comunes</b>
	<b>Motivación</b>
	<b>Elocuencia</b>
	<b>Compromiso</b>
<b>Toma de decisiones</b>	<b>Puntualidad</b>
	<b>Toma de decisiones bajo presión</b>
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Toma de decisiones estratégicas</b>
	<b>Adaptación e Interacción</b>
	<b>Construcción de Confianza</b>
	<b>Corresponsabilidad</b>
	<b>Apoyo y Disposición para suplir el trabajo de otro</b>
	<b>Reconocer y priorizar metas comunes</b>
	<b>Socialización y participación</b>
	<b>Creatividad e iniciativa</b>
	<b>Proactividad y perseverancia</b>
	<b>Crítico y reflexivo</b>
<b>Planeación</b>	<b>Recursividad</b>
	<b>Auto motivación</b>
	<b>Proyectar y programar</b>
<b>Análisis</b>	<b>Investigar y estar informado</b>
	<b>Manejar el tiempo</b>
	<b>Comparación</b>
<b>Disciplina</b>	<b>Observación</b>
	<b>Evaluación</b>
	<b>Concentración</b>
<b>Comunicación</b>	<b>Aprendizaje</b>
	<b>Orden y Organización</b>
	<b>Transmitir mensaje</b>
<b>Relaciones Personales</b>	<b>Escuchar y comprender mensajes</b>
	<b>Redacción</b>
	<b>Empatía</b>
	<b>Manejar y negociar conflictos</b>
	<b>Controlar el estrés</b>

Fuente: (Alles M. , 2007)

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Competencias:** En este cuadro se describen todas aquellas competencias que se requiere para el desarrollo de las funciones propias del puesto de trabajo, analizadas previamente a través de la o las diferentes técnicas utilizadas para ello, mencionadas anteriormente, teniendo en cuenta el diccionario de competencias; estos factores a tener en cuenta en el modelo son de gran importancia, ya que están conformados por una serie de competencias que permitirán ser identificadas en el individuo, para lo cual han sido agrupadas preliminarmente de la siguiente manera:

**Cuadro 25. Competencias requeridas para el cargo**

<b>Organizacionales</b>	<b>Planificación y organización del trabajo</b>
	<b>Liderazgo</b>
	<b>Motivación hacia metas comunes</b>
	<b>Trabajo en equipo y colaboración</b>
	<b>Compromiso con la empresa</b>
<b>Intelectuales y de Análisis de Información</b>	<b>Análisis de la información situacional</b>
	<b>Análisis de problemas</b>
	<b>Capacidad crítica</b>
	<b>Conocimientos técnicos y profesionales</b>
	<b>Pensamiento analítico</b>
	<b>Pensamiento conceptual</b>
<b>Personales</b>	<b>Toma de decisiones</b>
	<b>Toma de decisiones bajo presión</b>
	<b>Eficacia personal</b>
	<b>Autocontrol emocional</b>
	<b>Capacidad analítica</b>
	<b>Compromiso institucional</b>
	<b>Comunicación oral y escrita</b>
	<b>Interés y actitud por aprender</b>
	<b>Evaluación de la calidad del trabajo</b>
	<b>Manejo del tiempo</b>
	<b>Orientación al logro</b>
	<b>Sentido de compromiso y colaboración</b>
	<b>Sentido de responsabilidad</b>
<b>Interpersonales</b>	<b>Apertura y flexibilidad</b>
	<b>Socialización y participación</b>
	<b>Capacidad comunicativa</b>
	<b>Conciliación</b>

	<b>Relaciones interpersonales</b>
<b>Tecnológicas</b>	<b>Procesos de calidad</b>
	<b>Recopilación y reporte de información</b>
	<b>Digitación de información</b>
	<b>Uso de maquinaria textil</b>
	<b>Uso de recursos informativos</b>

Fuente: (Alles M. , 2007)

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Conocimientos:** En esta casilla se escriben los temas de conocimiento general que debe tenerse para el buen desempeño en el cargo, estos enmarcados dentro de las áreas generales de conocimiento (Administración, Finanzas, Contabilidad, Mercadeo. Ingeniería Industrial, Corte y Confección, Gestión Humana, entre otras)

**Cuadro 26. Ficha de diagnóstico de competencias para perfiles**

<b>COMPETENCIAS</b>		<b>BÁSICA</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>MOTIVACIÓN DE LOGRO</b>	Capacidad para asumir con entusiasmo las funciones que debe desarrollar, las realiza de forma efectiva, los resultados superan los niveles de calidad exigidos y son entregados a tiempo		
<b>INICIATIVA</b>	Capacidad para improvisar y mejorar resultados		
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Participa con entusiasmo y propone ideas interesantes, respeta la opinión de los demás, contribuye a la organización del grupo y genera soluciones que permiten excelentes resultados		
<b>INTELECTUALES</b>	Capacidad intelectual asociada con la atención, la memoria, la concentración, la solución a problemas, la toma de decisiones y la creatividad		
<b>PERSONALES</b>	Condiciones del individuo que le permitan actuar adecuadamente y		

	asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos sociales y universalmente aceptados, incluyendo la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio		
<b>INTERPERSONALES</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y pro actividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo		
<b>ORGANIZACIONALES</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referencia de experiencias a otros		
<b>TECNOLÓGICAS</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías		
<b>EMPRESARIALES O PARA LA GENERACIÓN DE EMPRESA</b>	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.		

Fuente: (SETEC, Manual de levantamiento de perfiles profesionales, 2011)

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

### 2.1.3.8. Diagnóstico del Perfil del Talento Humano de la Fábrica de Uniformes, Fabritextiles.

El Talento Humano en la fábrica de uniformes Fabritextiles, ha venido siendo una de las falencias más contundentes, en la administración, ya que no se ha aplicado, sus conocimientos, habilidades y destrezas a los colaboradores al momento de ingresar a un puesto y de acuerdo a la necesidad que se necesita al momento, solamente han sido encuestados en el tema si conoce del puesto a ocupar.

El desarrollo de esta manera empírica, ha dado a la identificación de las necesidades propias de la empresa y de los puestos hacer cubiertos por los colaboradores. Esto es fundamental para el mejoramiento de la producción en una forma competitiva. (SETEC, Manual de levantamiento de perfiles profesionales, 2011)

**Cuadro 27. Ficha de observación**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>ASPECTOS A DIAGNOSTICAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Rotación de personal constante	X	
	Cargos por competencias al colaborador		X
	Selección de personal adecuada		X
	Capacitación a los colaboradores		X
	Conocimiento de la empresa por parte de los colaboradores	X	
	Diseño de un modelo de perfiles		X
<b>PROCESOS</b>	Supervisión en los procesos	X	
	Procesos determinados en la cadena productiva	X	
	Demanda cubierta		X
<b>TECNOLOGÍA</b>	Maquinaria en óptimas condiciones	X	
	Tiempo de espera entre los procesos	X	
	Materia prima de baja calidad		X
	Bodega apta para toda la materia prima		X
	Taller con espacio adecuado para la maquinaria	X	
	Taller con suficiente iluminación	X	
	Constante mantenimiento de máquinas por fallas		X
	Departamentos adecuadamente distribuidos		X
<b>AMBIENTAL</b>	Cuenta con proceso de reciclaje		X
	Ruidos altos		X

Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

Al observar las instalaciones y el trabajo de los colaboradores de la Fábrica de Uniformes, Fabritextiles los resultados son los siguientes:

- La rotación de personal es constante en la empresa, se debería reducir el constante despido, para que sus prestaciones laborales sean estables.
- Selección adecuada de los colaboradores de acuerdo a las competencias requeridas para el cargo, situarles en puestos adecuados de acuerdo al perfil requerido.
- Se debería incentivar a los colaboradores en todo lo necesario que sea para un desarrollo competitivo dentro de la empresa.
- Mejoramiento de los procesos, para cumplir con las demandas existentes.
- Diseño de un modelo de competencias para cada cargo, el cual sirva para un mejoramiento competitivo.
- Organización de la materia prima, realizando un respectivo inventario y creando espacio para la misma.

## **UNIDAD IV**

### **UNIDAD HIPOTÉTICA**

#### **2.1.4. Hipótesis**

La Gestión por Competencias incide favorablemente en el Perfil del Talento Humano de la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba, durante el periodo 2013-2014, con relación al direccionamiento estratégico del Capital Humano.

#### **2.1.5. Variables**

##### **2.1.5.1. Variable Independiente**

Gestión por Competencias

##### **2.1.5.2. Variable Dependiente**

Perfil del Talento Humano de la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba.

### 2.1.5.3. Operacionalización de las variables.

Cuadro 28.a. Operacionalización de la variable independiente

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>La Gestión por Competencias</b>	Es una herramienta administrativa y estratégica que profundiza el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar los niveles de competencias de cada uno de los colaboradores envueltos en el que hacer de la empresa, generando mejoras en los procesos productivos del talento humano.	Herramienta Administrativa y Estratégica.  Capital Humano  Niveles de Competencias  Procesos Productivos del talento humano	Misión y Visión Políticas y Directrices Desarrollo potencial de cada colaborador Perfil Ocupacional Perfil Profesional Competencias Personales Competencias Profesionales Selección, Capacitación y Desarrollo Eficiencia, eficacia, efectividad, desempeño y productividad	TÉCNICAS Observación Entrevista Encuesta  INSTRUMENTOS  Guía de Observación Guía de Entrevista Cuestionario

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

Cuadro 298.b. Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>Perfil del Talento Humano</b>	Es la descripción clara del conjunto de competencias que identifican la formación de una persona para asumir responsablemente las funciones y tareas asignadas, constituyéndose de esta manera un mapa de ruta del comportamiento de sus miembros en la empresa.	Conjunto Competencias  Funciones y tareas de una profesión  Comportamiento	Conocimientos, Habilidades y Destrezas. Valores, Saberes y Motivación.  Responsabilidades, Obligaciones, y condiciones del cargo. Actividades Básicas, Específicas del cargo.  Nivel de Actitud. Bienestar Laboral Individual, Social y Colectivo.	TÉCNICAS Observación Entrevista Encuesta  INSTRUMENTOS Guía de Observación Guía de Entrevista Cuestionario

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. MÉTODO CIENTÍFICO

Por medio del método científico se explicaron los fenómenos relacionados con las variables dentro de la realidad de la empresa; estableciendo relaciones entre los hechos y enunciando los resultados a partir de la observación, la hipótesis, la predicción y la verificación considerando a la gestión por competencias y el perfil del talento humano de la fábrica de uniformes, Fabritextiles y su acción en el direccionamiento estratégico del talento humano empresa.

#### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se aplicó el estudio exploratorio y explicativo; los mismos que permitieron el estudio de la realidad de la empresa en función al periodo investigativo y lograr familiarizarse con todos los elementos determinados en las variables de estudio, estudio que se ha realizado a través de:

- **Observación:** Mediante la recolección de datos empíricos se obtuvo la información basada en los objetivos planteados en la investigación, de cómo la gestión por competencias de la fábrica de uniformes, Fabritextiles, incide en el Perfil del Talento Humano, durante el periodo 2013-2014.
- **Inducción:** con la finalidad de recolectar información relacionada con la Gestión por Competencias se efectuó una encuesta a los colaboradores de la fábrica de uniformes, Fabritextiles, que permitió recopilar información relacionada con la gestión por competencias, esta información aportó al desarrollo del proyecto de investigación.
- **Hipótesis:** una vez realizada la investigación de ha logrado comprobar la hipótesis sin manipular las variables de investigación planteadas, es decir se ha comprobado que la Gestión por Competencias incide favorablemente en el Perfil del Talento Humano de la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba, durante el periodo 2013-2014.
- **Demostración o Refutación:** recolectados, tabulados y analizados los datos, se

demuestra que la hipótesis es comprobable.

- **Tesis o Teoría:** se establece conclusiones y posibles recomendaciones una vez comprobada la hipótesis, mediante las teorías científicas del proyecto de investigación
- **Explicativo:** En la presente investigación se aplicó el estudio explicativo, la cual permitió identificar la relación causal y por su puesto buscar las mejores estrategias de solución al problema planteado en la presente investigación, dando como resultado la determinación el manual de perfiles y competencias para el direccionamiento estratégico del talento humano de la empresa.

### 3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por los objetivos de estudio de la investigación se realizó investigación de campo e investigación documental:

- **De campo,** ya que la investigación se desarrolló de manera directa, el mismo que permitió captar la realidad de la empresa; el cual ayudó a obtener información que accionó al cumplimiento de los objetivos planteados en el desarrollo del proyecto.
- **Documental,** porque fue necesario investigar aspectos teóricos sobre las variables de investigación en fuentes bibliográficas primarias y secundarias.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

La población involucrada en la presente investigación está constituida por 12 colaboradores que conforman la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba; tomándose como referencia según el detalle:

**Cuadro 30. Fases del levantamiento de Perfiles**

POBLACIÓN	f
Gerente	1
Trabajadores	11
Total	12

Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)  
Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

### 3.4.2. Muestra

Al contar con una población de 12 Colaboradores, en la presente investigación no se requirió escoger una muestra, se trabajó con los 12 colaboradores.

## 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 3.5.1. Técnicas

Este trabajo de investigación, se aplicaron las siguientes técnicas:

- **La observación directa:** la misma que permitió visitar personalmente la Fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba; Provincia de Chimborazo y entrar en contacto con la realidad de la empresa, donde se observó cómo se desarrollan las competencias del talento humano que a su vez influyen en los perfiles del talento humano.
- **La Entrevista:** la que se efectuó al Gerente de la fábrica de uniformes, Fabritextiles a fin de conocer al detalle y en forma precisa sobre la gestión por competencias en el perfil del Talento Humano.
- **La Encuesta:** Por medio de preguntas convenientemente elaboradas y de acuerdo a las variables de la investigación, se aplicó a los 12 empleados de la fábrica de uniformes, Fabritextiles, con la finalidad de considerar criterios sobre la estructura del talento humano, determinando como resultado su enfoque jerárquico y tradicional y el alcance de describir y establecer el perfil adecuado para los puestos como fuente de recomendación; además de considerar comentarios y peticiones de una mejor gestión empresarial por competencias replantando la posibilidad de una manual de perfiles para un direccionamiento estratégico del talento humano, que ayude a mejorar el rendimiento de los colaboradores.

### 3.5.2. Instrumentos

- Guía de observación
- Guía de encuesta
- Cuestionarios.

### 3.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS.

- Para el análisis de los datos se utilizó: cuadros, gráficos estadísticos para el procesamiento de la información obtenida a través de las diferentes técnicas e instrumentos aplicados en el proceso.
- Para el procesamiento de datos se aplicó Microsoft Office Excel, mediante el cual se llegó a establecer frecuencias y porcentajes exactos. Como también gráficos y cuadros estadísticos.

### 3.7. PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se detalla el proceso de aplicación de la técnica utilizada en el proyecto de investigación e interpretación de datos como resultado, expresados por medio de tablas y gráficos estadísticos procesados en Excel:

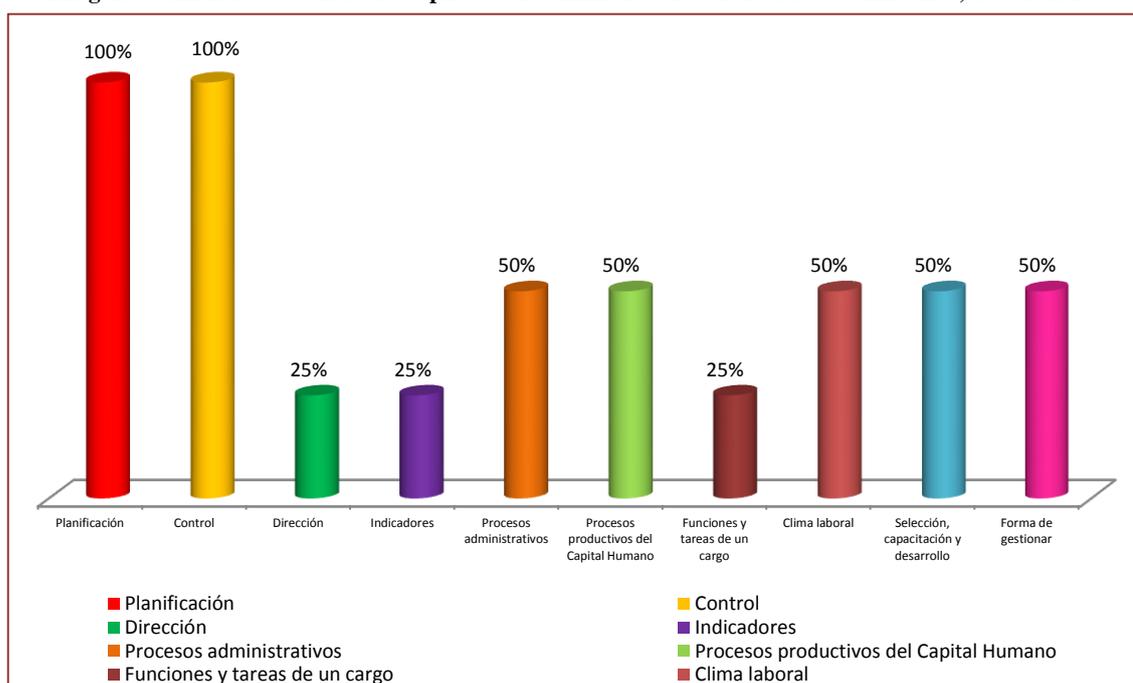
#### 3.7.1. Entrevista al gerente de la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba

Cuadro 31. Análisis de la entrevista aplicada al Administrador de la fábrica de uniformes, Fabritextiles.

Nº	PREGUNTA	ÓPTIMO	REGULAR	BAJO
1	Planificación	X		
2	Control	X		
3	Dirección			X
4	Indicadores			X
5	Procesos administrativos		X	
6	Procesos productivos del Capital Humano		X	
7	Funciones y tareas de un cargo			X
8	Clima laboral		X	
9	Selección, capacitación y desarrollo		X	
10	Forma de gestionar		X	

Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)  
Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Imagen 9. Análisis de la entrevista aplicada al administrador de la fábrica de uniformes, Fabritextiles.**



**Fuente: Cuadro 30**

**Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán**

De acuerdo a la entrevista aplicada al administrador de la Fábrica de uniformes, Fabritextiles de la Ciudad de Riobamba se pudo evidenciar que la empresa se desenvuelve a través de la herramienta estratégica FODA, ya que es una herramienta que permite conocer la situación actual de la empresa, obteniendo un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas establecidos y además fijar metas y alcanzar dichos objetivos.

La empresa al momento de la investigación no cuenta con un plan de incentivos laborales, el clima laboral dentro de la empresa no es el más adecuado, la importancia de un buen clima laboral se encuentra en los directivos, en el comportamiento de los trabajadores, en su manera de sociabilizar, en su interacción diaria y en la manera de lograr mejorar la productividad en la empresa.

Adicionalmente se evidenció en la entrevista que la empresa realiza en forma empírica varias herramientas de la gestión del talento humano como el reclutamiento, la selección, capacitación y desarrollo.

A continuación se detalla el procesamiento de resultados de las encuestas aplicadas:

### 3.7.2. Preguntas y análisis de la encuesta aplicada a los colaboradores de la fábrica de uniformes, Fabritextiles

#### 1. ¿Qué formación académica posee?

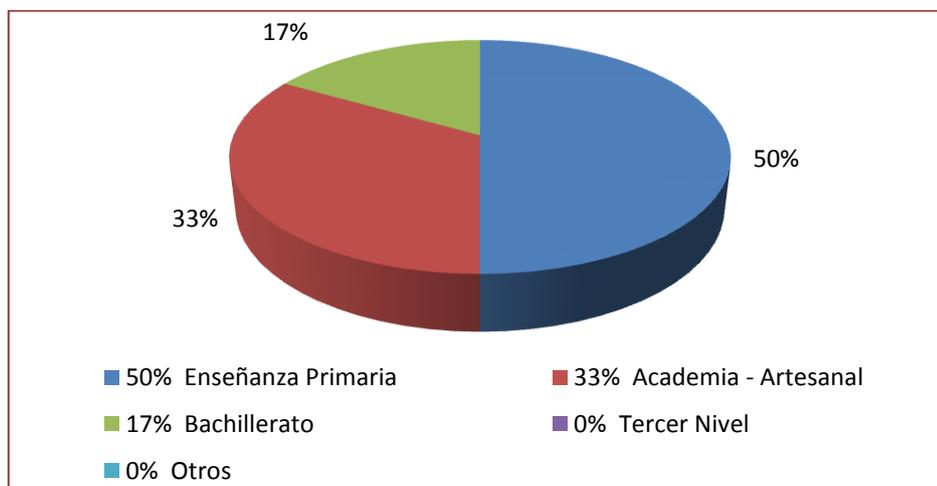
Tabla 1. Formación académica

Indicador	F	%
Enseñanza Primaria	6	50
Academia - Artesanal	4	33
Bachillerato	2	17
3er Nivel	0	0
Total	12	100

Fuente: Encuesta Colaboradores

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

Gráfico 1. Formación académica



Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Análisis e interpretación:** De los 12 colaboradores de la empresa que representa el 100%; el 17% ha culminado el bachillerato, es decir 2 personas; de las cuales 4 poseen instrucción en una academia artesanal que corresponde al 33 %, mientras que 6 de ellos, es decir el 50% posee instrucción primaria y conoce del proceso por habilidades personales.

## 2. ¿Cuál fue su grado de experiencia para ocupar el cargo?

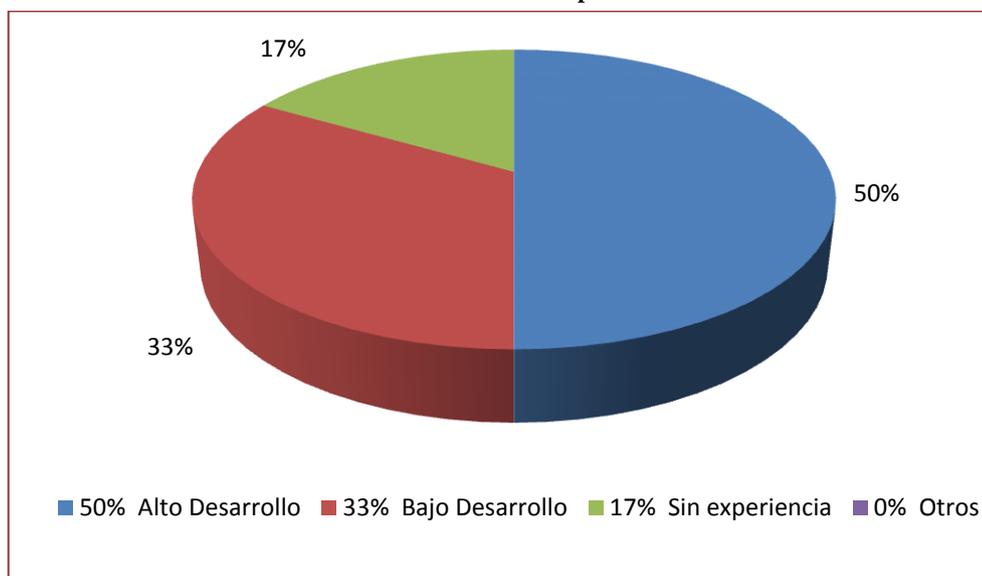
Tabla 2. Grado de experiencia

Indicador	F	%
Alto Desarrollo	6	50
Bajo Desarrollo	4	33
Sin Experiencia	2	17
Otros	0	0
Total	12	100

Fuente: Encuesta Colaboradores

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

Gráfico 2. Grado de experiencia



Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Análisis e interpretación:** Del 100% de la población conformado por 12 Colaboradores, 6 es decir el 50% tiene un alto desarrollo de experiencia, quienes representan el mismo porcentaje que posee enseñanza primera, es decir si bien es cierto no poseen una educación académica, tienen experiencia laboral, y además son quienes han adquirido en sus años de labor más habilidades y destrezas. El 33%, que corresponde a 4 personas tiene bajo desarrollo, cuyos conocimientos adquirieron durante el desarrollo de su instrucción en la academia artesanal. Mientras que el 17% no tiene experiencia.

**3. ¿Al ingresar a trabajar en la fábrica de uniformes, Fabritextiles se consideró su perfil profesional para asignarle el cargo que iba a ocupar?**

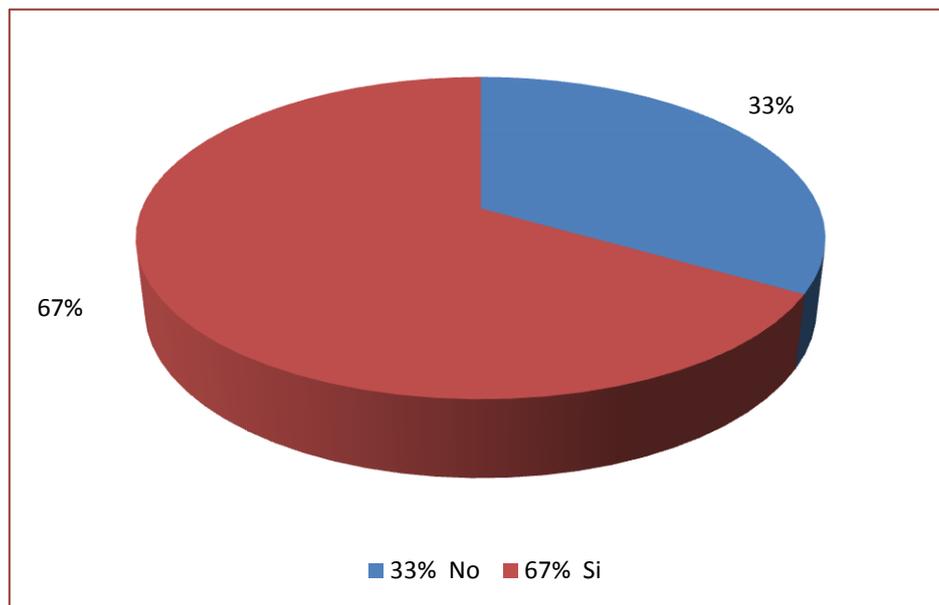
**Tabla 3. Perfil profesional**

<b>Indicador</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	4	67
No	8	33
Total	12	100

Fuente: Encuesta Colaboradores

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Gráfico 3. Perfil Profesional**



Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Análisis e Interpretación:** Diez Colaboradores, es decir el 83% en la encuesta realizada indicaron que no se tomó en cuenta su perfil profesional para asignarle el cargo, mientras que 2 de ellos expusieron que si se tomó en cuenta su perfil.

**4. ¿Al ingresar a trabajar en la fábrica de uniformes, Fabritextiles se consideró el perfil ocupacional del cargo para asignarle las funciones que iba a ocupar?**

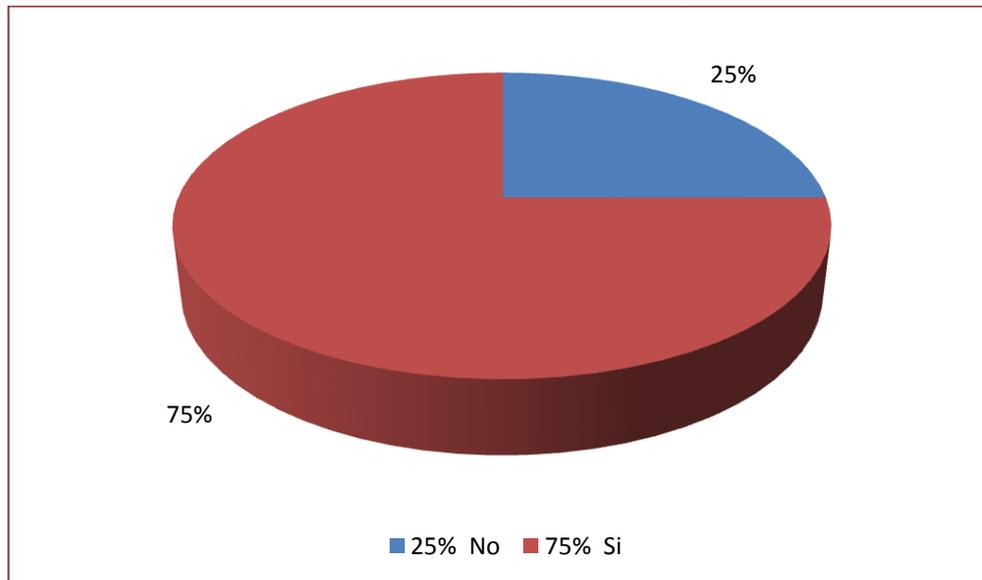
**Tabla 4. Perfil ocupacional del cargo**

Indicador	F	%
No	3	25
Si	9	75
Total	12	100

Fuente: Encuesta Colaboradores

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Gráfico 4. Perfil ocupacional del cargo**



Fuente: Tabla N° 4

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Análisis e Interpretación:** El 75%, es decir 9 Colaboradores indicaron que se tomó en cuenta su perfil ocupacional del cargo para asignarle las funciones, mientras que 3 de ellos que corresponden al 25% expusieron que no.

**5. ¿Al empezar a laborar le dieron a conocer las funciones básicas y específicas para su cargo?**

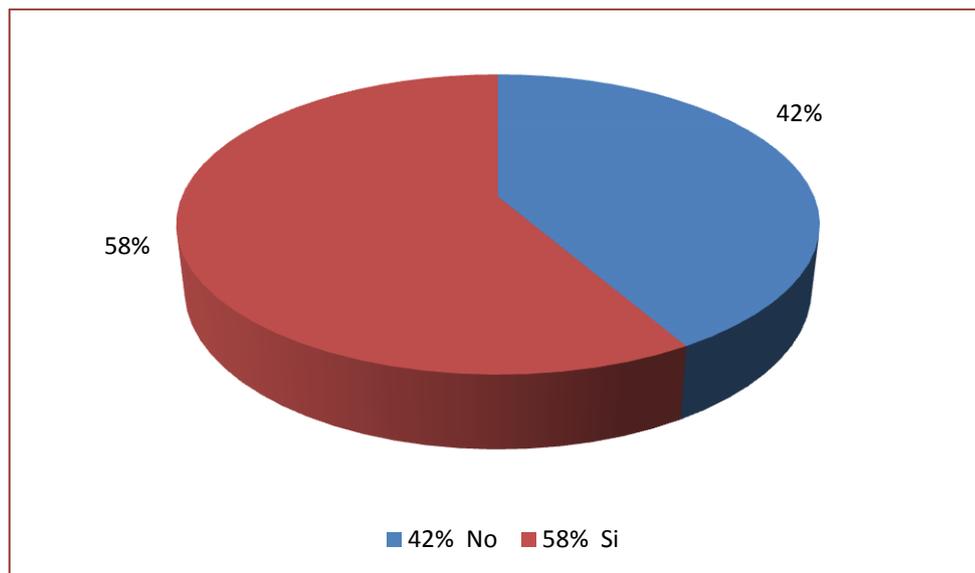
**Tabla 5. Conocimiento de funciones**

<b>Indicador</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
No	5	42
Si	7	58
Total	12	100

**Fuente:** Encuesta Colaboradores

**Elaborado por:** Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Gráfico 5. Conocimiento de funciones**



**Fuente:** Tabla 5

**Elaborado por:** Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Análisis e Interpretación:** Los colaboradores expusieron en la encuesta que al empezar a laborar en la empresa le dieron a conocer las funciones básicas y específicas para su cargo y el otro 50% expuso que no le dieron a conocer las funciones y especificadores para el desarrollo de su labor.

## 6. ¿Conoce usted la siguiente información de la empresa?

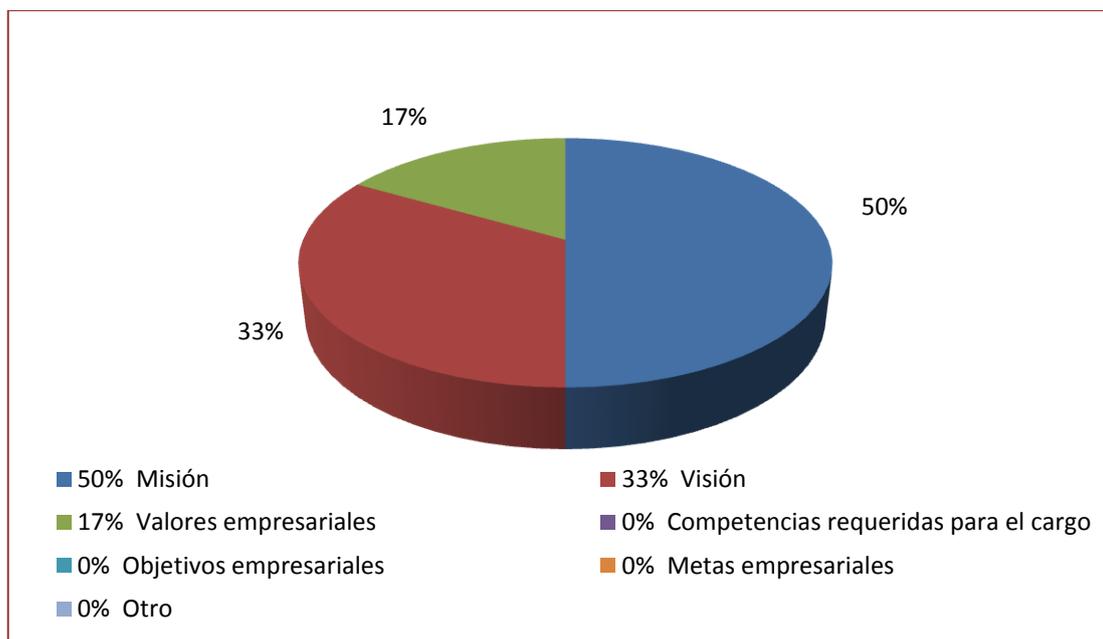
Tabla 6. Información de la fábrica

Indicador	F	%
Misión	6	50
Visión	4	33
Valores empresariales	2	17
Competencias requeridas para el cargo	0	0
Objetivos Empresariales	0	0
Metas empresariales	0	0
Otro	0	0
Total	12	100

Fuente: Encuesta Colaboradores

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

Gráfico 6. Información de la fábrica



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Análisis e Interpretación:** Ninguna persona que labora en la empresa indicó conocer los objetivos empresariales y las metas empresariales. Sin embargo el 43% conoce la Misión de la empresa, el 29% conoce solo la visión, el 14% conoce los valores empresariales y el 14% conoce las competencias requeridas para el cargo.

**7. ¿Mediante qué factores se establece dentro de la empresa la medición y valoración del desempeño del colaborador?**

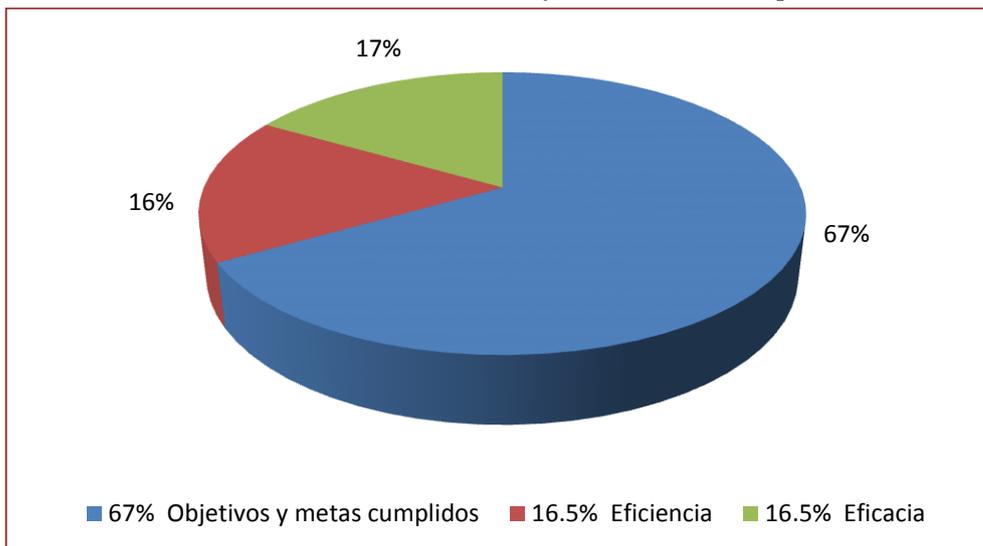
**Tabla 7. Dirección**

<b>Indicador</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Objetivos y Metas Cumplidos	8	67
Eficiencia	2	16.5
Eficacia	2	16.5
Total	12	100

Fuente: Encuesta Colaboradores

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Gráfico 7. Medición y valoración del desempeño**



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Análisis e Interpretación:** Exponen que se establece dentro de la empresa la medición y valoración de su desempeño a través de los objetivos y metas cumplidos el 67%, es decir 8 Colaboradores, mientras que dos de ellos expone que es a través de la eficacia y los 2 restantes exponen que se establece a través de la eficiencia.

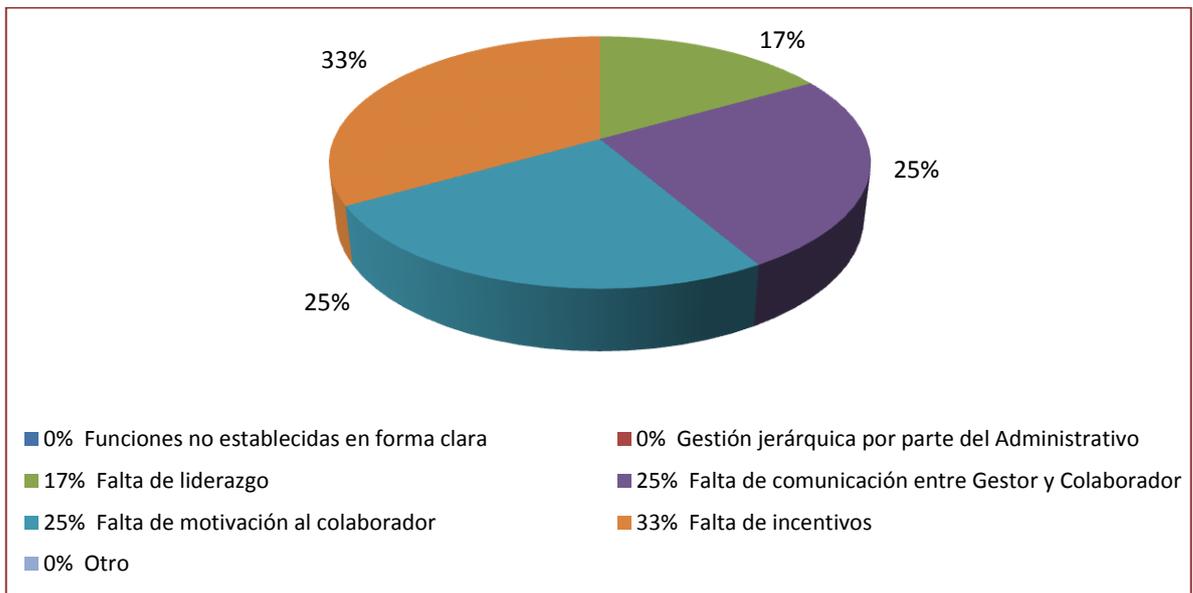
**8. ¿Podría identificar usted alguna falencia en la gestión y direccionamiento por parte del Gestor Administrativo de la empresa?**

**Tabla 8. Falencia en la gestión y direccionamiento**

Indicador	F	%
Funciones no establecidas en forma clara	0	0
Gestión jerárquica por parte del Administrativo	0	0
Falta de liderazgo	2	17
Falta de comunicación entre Gestor y Colaborador	3	25
Falta de motivación al colaborador	3	25
Falta de incentivos	4	33
Otro	0	0
Total	12	100

Fuente: Encuesta Colaboradores  
Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Gráfico 8. Falencia en la gestión y direccionamiento**



Fuente: Tabla 8  
Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Análisis e Interpretación:** Dentro de las falencias en la gestión y direccionamiento por parte del Gestor Administrativo de la empresa indica el 33% de los colaboradores, es decir 4 de ellos que es la falta de incentivos, el 25% la falta de motivación y el 25% la falta de comunicación entre el Gestor y el Colaborador.

## 9. ¿Qué Beneficios brinda la empresa al colaborador?

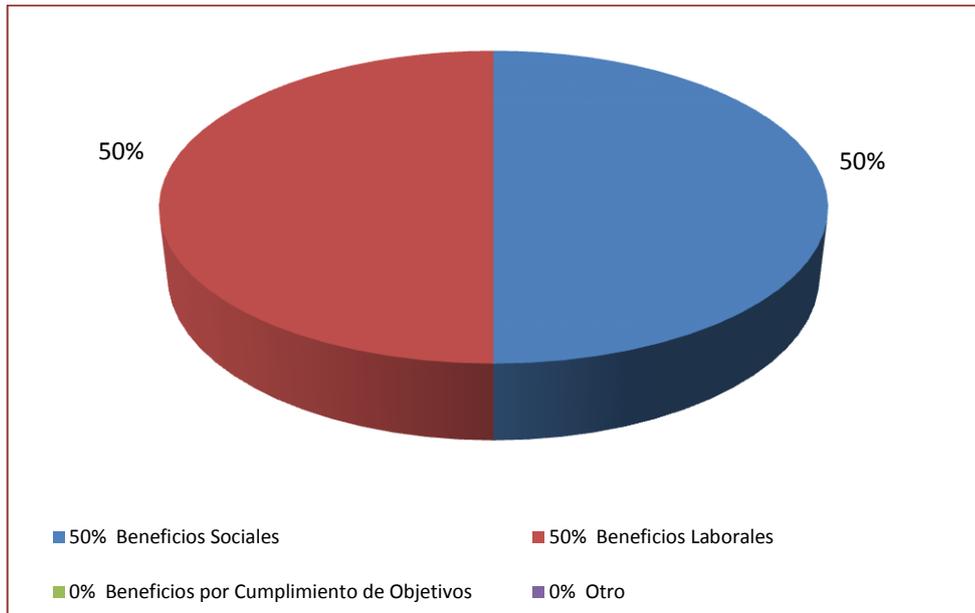
Tabla 9. Beneficios que brinda la fábrica

Indicador	F	%
Beneficios Laborales	6	100
Beneficios Sociales	6	0
Beneficios por Cumplimiento de Objetivos	0	0
Otro	0	0
Total	12	100

Fuente: Encuesta Colaboradores

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

Gráfico 9. Beneficios que brinda la fábrica



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Análisis e Interpretación:** El 100% de los Colaboradores, es decir las 12 personas encuestadas indicaron que el único beneficio otorgado por la empresa es el Social. Ningún Colaborador indicó que la empresa brinde Beneficios por Cumplimiento de Metas, Beneficios Sociales, Beneficios por Cumplimiento de Objetivos u otro beneficio.

## 10. ¿Qué aspectos considera que deben estar involucrados en el Perfil Ocupacional?

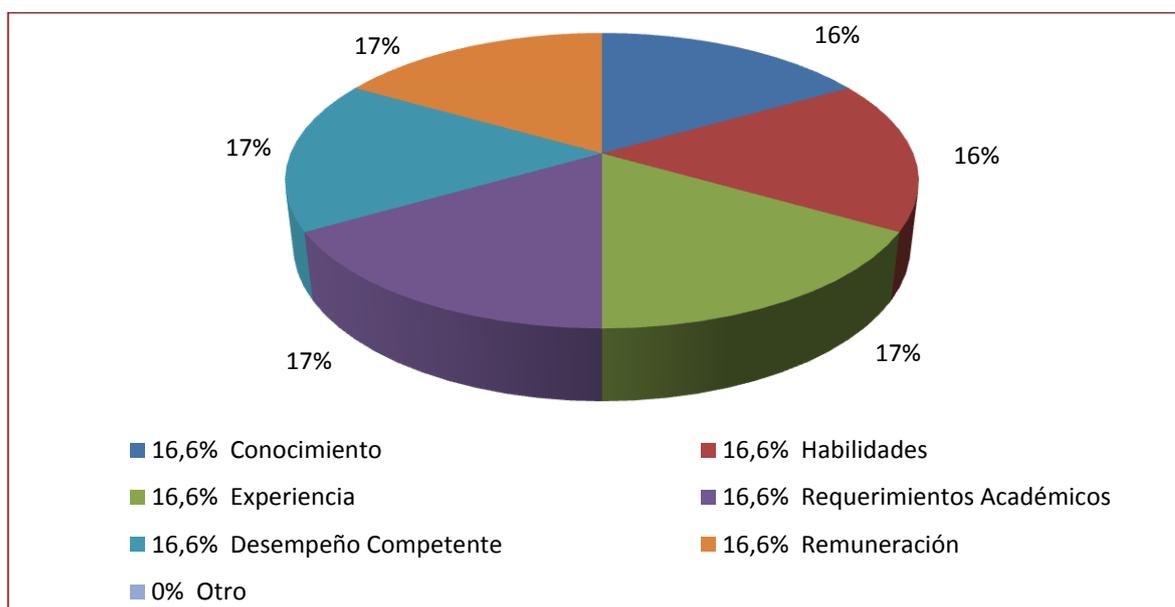
Tabla 10. Aspectos del perfil profesional

Indicador	F	%
Conocimiento	2	16.6
Habilidades	2	16.6
Experiencia	2	16.6
Requerimientos Académicos	2	16.6
Desempeño Competente	2	16.6
Remuneración	2	16.6
Otro	0	0
Total	12	100

Fuente: Encuesta Colaboradores

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

Gráfico 10. Aspectos del perfil profesional



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Análisis e Interpretación:** De acuerdo a las encuestas se deduce que los colaboradores consideran que debe estar involucrado en el Perfil Ocupacional la remuneración, el desempeño competente, las habilidades, los requerimientos académicos, la experiencia y el conocimiento, todos estos con un total de 2 personas es decir el 16.67%.

**11. ¿Está dispuesto usted a seguir laborando en la empresa si se considera un perfil profesional para desempeñar los cargos dentro de la empresa?**

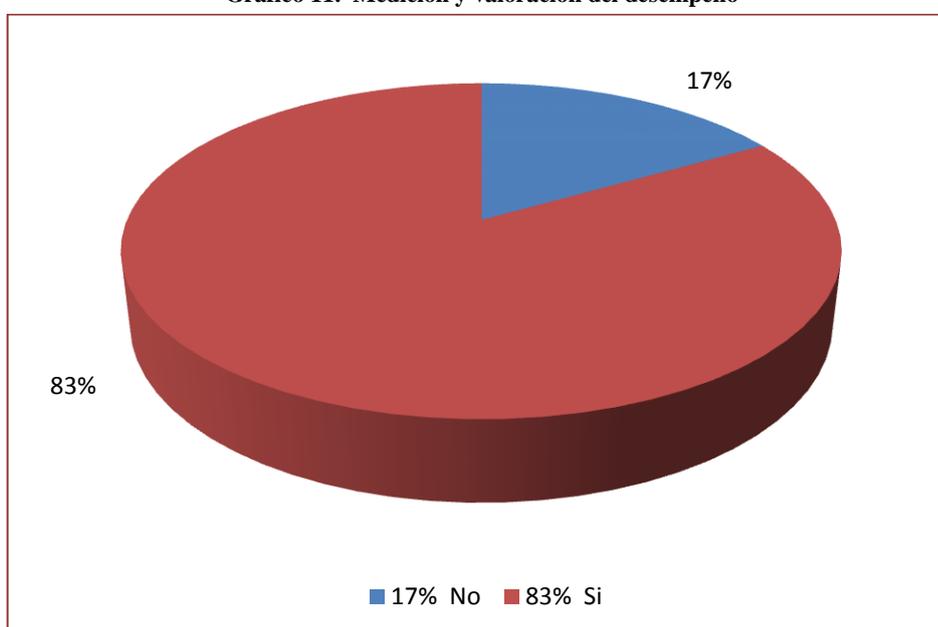
**Tabla 11. Medición y valoración del desempeño**

<b>Indicador</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
No	2	17
Si	10	83
Total	12	100

**Fuente:** Encuesta Colaboradores

**Elaborado por:** Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Gráfico 11. Medición y valoración del desempeño**



**Fuente:** Tabla 11

**Elaborado por:** Verónica Patricia Poma Chariguamán

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de los encuestados que corresponde a 12 Colaboradores, 10 o a su vez el 83% de los Colaboradores expusieron que si consideran seguir laborando en la empresa si se considera un perfil profesional para desempeñar los cargos dentro de la empresa, a diferencia de que dos de ellos expusieron que no.

### 4.3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La investigación realizada en la fábrica de uniformes, Fabritextiles, se caracteriza por ser cualitativa, al realizar el estudio se logró establecer los principales problemas que existe dentro de la empresa, se analizó además el problema sobre la acción del Gestión por Competencias, con el fin de determinar la incidencia en el Perfil del Talento Humano.

La población involucrada para el análisis de esta investigación está compuesta por: 12 colaboradores. En vista de que la población es mínima, no se procedió a calcular la muestra, trabajando con la totalidad de la población directamente involucrados.

En conclusión y en términos muestrales las personas encuestadas componen el 100% de los implicados en la presente investigación. El análisis estadístico y lógico de la información recabada en los instrumentos de investigación.

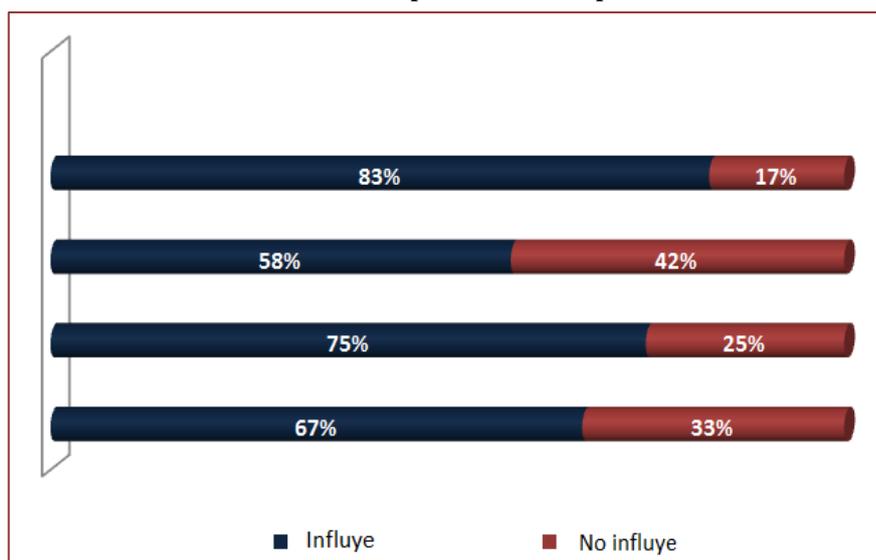
**Tabla 12. Falencia en la Gestión Talento Humano**

PREGUNTAS	SI	NO	PROMEDIO
Pregunta 3. ¿Al ingresar a trabajar en la fábrica de uniformes, Fabritextiles se consideró su perfil profesional para asignarle el cargo que iba a ocupar?	67%	33%	100%
Pregunta 4. ¿Al ingresar a trabajar en la fábrica de uniformes, Fabritextiles se consideró el perfil ocupacional del cargo para asignarle las funciones que iba a ocupar?	75%	25%	100%
PREGUNTA 5. ¿Al empezar a laborar le dieron a conocer las funciones básicas y específicas para su cargo?	58%	42%	100%
PREGUNTA 11. ¿Está dispuesto usted a seguir laborando en la empresa si se considera un perfil profesional para desempeñar los cargos dentro de la empresa?	83%	17%	100%

Fuente: Encuesta a Colaboradores

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

Gráfico 12. Comprobación de la hipótesis



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

Al realizar el análisis de la comprobación de la hipótesis se ha relacionado las dos variables, por lo que se llega a la conclusión de que por no existir una buena gestión de talento humano, los colaboradores se sienten incómodos al momento de desempeñar sus actividades laborales; ya que no son colocados de forma estratégica en sus puestos de acuerdo a sus competencias, lo que no permite conseguir los objetivos logrando el incremento de la productividad, además ellos se comprometen en 67% seguir laborando en la empresa, si se considera un perfil profesional para desempeñar los cargos dentro de la empresa para que no exista mucha rotación de personal estos aspectos son fundamentales para aprovechar conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores alcanzar el crecimiento de la fábrica por ello se puede señalar que la aplicación adecuada de la Gestión por Competencias de la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba incidirá en los Perfiles del Talento Humano; por tal razón la hipótesis de la investigación se comprueba que si incide de una forma favorable.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

- Se obtuvo la recopilación de información proveniente del gerente y de los colaboradores de la fábrica de uniformes, Fabritextiles, la misma que contribuyó notablemente a identificar la situación actual de la Gestión del Talento Humano, en la fábrica, con este proceso se detectó las principales falencias y requerimientos actuales del talento humano, para así poder concluir que el deficiente proceso administrativo, no permite un adecuado direccionamiento estratégico.
- El resultado de las encuestas aplicadas a los colaboradores, se logró determinar el grado de insatisfacción, en sus puestos, ya que al momento de ocupar puestos de trabajo no han sido definidos sus competencias básicas, específicas y, de esta manera no ha existido un desenvolvimiento competitivo de cada colaborador en el área de trabajo más adecuados para cada uno.
- Durante la investigación realizada a la fábrica de uniformes, Fabritextiles se ha determinado que el principal problema es no contar con el Perfil del Talento Humano para cada área, por no gestionar las competencias para cada área de trabajo ni se ha delimitado bien el grado de competencias de cada puesto, dando como resultado que solamente lo llevan de forma empírica y por la necesidad del requerida en ese momento, al implementar un perfil por competencias ayudará a dar un realce a las habilidades, destrezas, conocimientos y facilitará el desempeño y la productividad de cada colaborador.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al área administrativa gestionar al talento humano con direccionamiento estratégico dando a conocer la misión, visión y objetivos empresariales de tal forma que los colaboradores se empoderen y trabajen en equipo para alcanzar los objetivos.
- La administración debe establecer en cada área de trabajo las competencias básicas y específicas de los colaboradores administrativos y operativos para cada una de las funciones que desempeñen, con el fin de vincular mejores resultados y con ello el progreso de la fábrica.
- Se considera propositivo para la fábrica de uniformes, Fabritextiles, de acuerdo a la investigación el uso Manual de Perfiles por Competencias para el alcance de una gestión administrativa con direccionamiento estratégico para cada una de las áreas con el fin de seleccionar a los colaboradores con pleno conocimiento de las actividades y funciones a cumplir en cada una de las áreas, con el fin de mejorar la productividad de su talento humano y empresarial.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1. TEMA**

Manual de Perfiles por Competencias para la Fábrica de uniformes Fabritextiles de la ciudad de Riobamba.

#### **5.2. INTRODUCCIÓN**

La formación del Talento Humano es uno de los factores esenciales del progreso y crecimiento de las organizaciones y a su vez explica la diferencia de desarrollo entre las empresas, por lo que este tipo de recurso resulta el punto clave para el logro de los objetivos empresariales, al igual que cada colaborador lograr sus objetivos personales en la medida que sean compatibles y coincidan con los de la organización.

El actual modelo de administración del talento humano no ha permitido que la fábrica de uniformes, Fabritextiles posea un modelo de gestión y estrategias adecuado, para competir en un mayor nivel.

El estudio del perfil del Talento Humano es una estrategia, hace que la relación interna cambie continuamente buscando el desarrollo profesional y la máxima potencialización de las competencias. Como respuesta a estos retos las empresas están aplicando sistemas de gestión de Talento Humano por competencias como la alternativa más viable para impulsar el equilibrio entre las necesidades de la organización y sus colaboradores, para maximizar el valor agregado por tanto es un enfoque de direccionamiento estratégico por medio de una eficiente administración.

Este plan de Direccionamiento del Talento Humano en la Gestión por Competencias, de acuerdo a las características y necesidades de la fábrica de uniformes, Fabritextiles, con la finalidad de alcanzar máximos niveles de eficiencia, un adecuado proceso de captación de personal, que es de gran importancia para la empresa ya que las personas que no son colocadas en los puestos de acuerdo a sus perfiles, podrían provocar grandes pérdidas por diversos errores en los procedimientos, como en tiempo perdido.

### **5.3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Diseñar un modelo de perfiles para la gestión del talento humano de la fábrica de uniformes, Fabritextiles de la ciudad de Riobamba, que permita potenciar las competencias de cada uno de los colaboradores los cuales aporten al desarrollo y progreso de la fábrica de uniformes, Fabritextiles.

### **5.4. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La gestión del talento humano es de gran importancia ya que el personal que labora en la empresa depende de la consecución de objetivos organizacionales, mejorar el rendimiento y el desempeño en el trabajo, que es de vital importancia para el funcionamiento de la misma, razón que sirvió de impulso para realizar la presente investigación enfocada hacia el diseño de la gestión del talento humano para la fábrica de uniformes, Fabritextiles en mención luego de conocer y precisar las necesidades por las que atraviesa el control del recurso humano.

El presente trabajo investigativo permitirá un adecuado proceso de descripción de competencias que dé lugar a un desempeño satisfactorio dentro de un cargo o puesto, bajo los parámetros y necesidades de la fábrica. Los componentes de los perfiles forman una cadena de elementos interrelacionados, donde se podrá obtener información veraz y oportuna del manejo del recurso humano, a fin de diseñar, evaluar, desarrollar estrategias, tomar decisiones y acciones de acuerdo a lo que el escenario requiera, hacer uso del potencial, de su capital intelectual, de sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa.

## 5.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### MISIÓN

Fabritextiles, diseña, produce y comercializa prendas de vestir con la mejor calidad, en el menor costo y tiempo, para lograr la satisfacción de los clientes, mediante la capacitación continua y el desarrollo del personal, para ser competitivos y contribuir con el desarrollo de la comunidad.

### VISIÓN

“Ser una empresa líder en el mercado local y nacional mediante la implementación de procesos de producción eficientes aplicando programas de motivación para crear colaboradores comprometidos en alcanzar el éxito empresarial permitiendo satisfacer las necesidades y cubrir las expectativas de los clientes a corto plazo”.

**Fuente:** (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)

**Elaborado por:** Verónica Patricia Poma Chariguamán

## VALORES EMPRESARIALES

Para la fábrica de uniformes, Fabritextiles, es de vital importancia contar con un personal con valores tales como:

**Pasión:** Servimos con Pasión, nos entregamos en todo lo que hacemos. 



**Equipo:** Trabajamos en Equipo; colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.

**Confianza:** Construimos Confianza; cultivamos cada relación con integridad. 



**Calidad:** Entregamos Calidad; ofrecemos diariamente productos y servicios de calidad superior.

**Efectividad:** Operamos con Efectividad; ejecutamos con precisión y excelencia. 



**Rentabilidad:** Buscamos la Rentabilidad; obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo.

**Persona:** Vemos siempre al otro como persona, nunca como instrumento. 

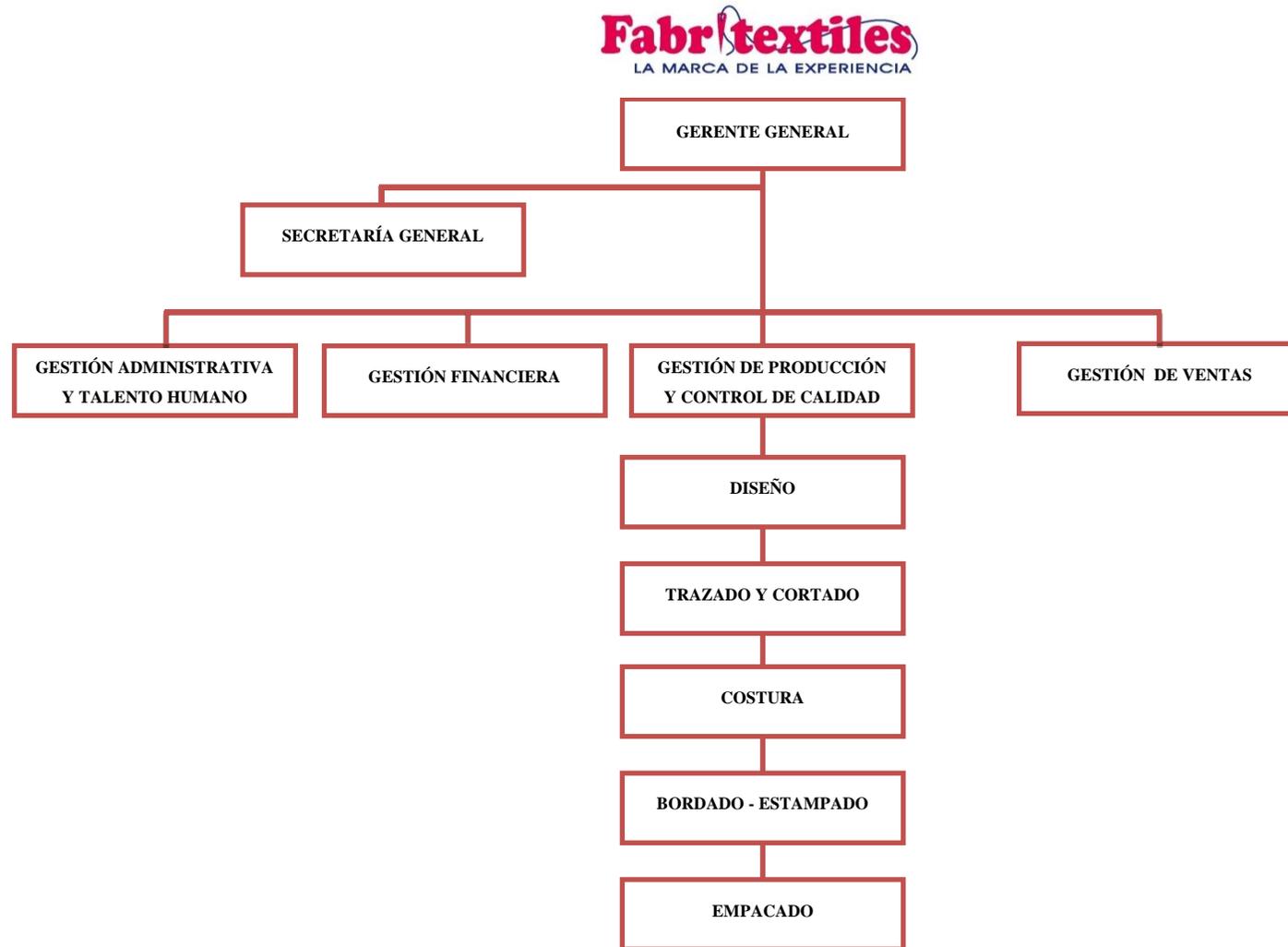
## OBJETIVOS EMPRESARIALES

Fabritextiles considera ser una empresa de calidad textil reconocida a nivel provincial, regional y nacional.

A continuación se detallan los objetivos específicos que Fabritextiles proyecta como contexto empresarial:

- Poseer un comercio nacional
- Definir estrategias con los clientes del mercado textil
- Hacer estudios técnicos dirigidos hacia la segmentación del mercado

Cuadro 32. Organigrama Estructural Fábrica de uniformes, Fabritextiles



Fuente: (Fábrica de uniformes, Fabritextiles, 2013)  
Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

Cuadro 33. Mapa de Procesos - Fábrica de uniformes, Fabritextiles



Elaborado por: Verónica Patricia Poma Chariguamán

**5.5.1.2 Manual de perfiles por competencias para el direccionamiento estratégico del Talento Humano de la fábrica de uniformes Fabritextiles de la ciudad de Riobamba**

	
<b>PERFIL POR COMPETENCIA</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</b> Dirección Administrativa	
<b>PROCESO:</b> Gobernante	
<b>SUPERVISA A:</b> Todos los Colaboradores	
<b>MISIÓN:</b> Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que las actividades Administrativas, Financieras y Operativas de la Empresa el cual realice eficientemente un direccionamiento estratégico adecuado del Talento Humano, Financiero y Tecnológico; además representa legal, judicial y extrajudicial a la empresa, el cual cumple y hace cumplir políticas, leyes, reglamentos y estatutos de la Empresa.	
<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS:</b> Análisis Financiero, Planeación Estratégica, Liderazgo, Manejo del Talento Humano, Negociación, Desarrollo Organizacional, Administración de Crédito, Alta Gerencia, Proyectos y Manejo de paquetes informáticos.	
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b> Dos años en el área comercial. De preferencia liderando personal a su cargo, en empresas de manufacturación textil y estableciendo planes estratégicos y toma de decisiones.	
<b>ESTUDIOS:</b> Título de Tercer Nivel Ingeniero Comercial	



## PERFIL POR COMPETENCIA | GERENTE GENERAL

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES:**

Edad: Mayor de 30 años

Sexo: Femenino/ Masculino

Estado Civil: Indistinto

Disposición: Trabajar con dedicación enfocado a los objetivos de la empresa

Con cursos de especialización o dominio en:

Gestión Financiera, Administrativa y Comercial, Tiempos y Movimientos

Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Conservación Ambiental

Condiciones Físicas: Excelente salud.

Otras condiciones requeridas: Persona estable, atenta, ordenada y con excelente comunicación para relaciones con los clientes.

### **FUNCIONES BÁSICAS DEL GERENTE (Basado en procedimientos)**

Supervisar, controlar, dirigir, y guiar para que se cumplan todas las actividades planeadas dentro de la empresa para llegar al cumplimiento de metas y objetivos.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

Utilizar diálogos, para llegar a acuerdos con sus colaboradores.

Incentivar la participación de los colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.

Compartir con sus colaboradores los objetivos, prioridades de su departamento y de la organización.

Motivar, comunicar, controlar, desarrollar y evaluar al Talento Humano.


**PERFIL POR COMPETENCIA GERENTE GENERAL**
**COMPETENCIAS:**

Gerenciamiento de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar a los colaboradores en una dirección determinada, para cumplir con los objetivos.

Comunicación Eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, lo que fortalece la motivación de los colaboradores de la empresa.

Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y el desarrollo de los colaboradores, de acuerdo al análisis de las necesidades de los colaboradores y la empresa.

Gestión del Cambio y Desarrollo de la Empresa: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones optimizando la calidad de las decisiones.

**PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO POR EL CARGO ACTUAL**

**Proceso:** Gobernante

COMPETENCIAS	NIVEL DE COMPETENCIA	
	PERFIL BASE	PERFIL EXCELENCIA
Comunicación escrita		X
Comunicación oral		X
Concentración		X



**PERFIL POR COMPETENCIA GERENTE GENERAL**

**PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO POR EL CARGO ACTUAL**

**Proceso:** Gobernante

COMPETENCIAS	NIVEL DE COMPETENCIA	
	PERFIL BASE	PERFIL EXCELENCIA
Coordinación motriz	X	
Fuerza / resistencia física	X	
Memoria verbal		X
Memoria visual		X
Rapidez / Precisión auditiva		X
Rapidez / Precisión visual	X	
Razonamiento numérico		X



**PERFIL POR COMPETENCIA**

**SECRETARIA/O**

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:** Dirección Administrativa

**PROCESO:** Generador de Valor

**SUPERVISA A:** Todos

**MISIÓN**

Proporcionar apoyo en las actividades administrativas que la Gerencia General demande, buscando tener un óptimo manejo y control de la documentación administrativa y financiera.

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS**

Manejo de paquetes informáticos: Word, PowerPoint, Excel avanzado, Internet, Declaraciones Tributarias, Redacción de actas e informes, Relaciones Públicas.

**EXPERIENCIA DE TRABAJO**

Un año en cargos similares

Preferible en puestos con personal a cargo

**ESTUDIOS**

Título de Bachiller. Es necesario que tenga experiencia en el área



## PERFIL POR COMPETENCIA

## SECRETARIA/O

### CARACTERÍSTICAS GENERALES

Estado Civil: Indistinto

Edad: Mayor de 20 años

Sexo: Femenino/ Masculino

Disposición: Trabajar con dedicación enfocado a los objetivos de la empresa

Con cursos de especialización o dominio en:

Digitación o mecanografía

Técnicas de archivo

Técnicas de Oficina

Redacción de correspondencia general, comercial y administrativa

Manejo adecuado de los documentos

Condiciones Físicas: Excelente salud y buena presencia.

Otras condiciones requeridas: Persona estable, atenta, ordenada y con excelente comunicación para relaciones con el cliente interno y externo.

### FUNCIÓN BÁSICA DE LA SECRETARIA

Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño.

### FUNCIONES ESPECIFICAS DE LA SECRETARIA

Recepción de documentos

Atender llamadas telefónicas

Atender visitas

Archivo de documentos

Redactar correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos de poca complejidad.

Actualiza la agenda de su superior

Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos

Lleva control de los registros de asistencia de todos los colaboradores de la empresa.

**PERFIL POR COMPETENCIA****SECRETARIA/O****COMPETENCIAS**

Administrativa: Responsabilidad, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita.

Laborales: Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, asistencia y puntualidad.

Humanas: Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.

Preocupación por el orden: Realiza el seguimiento de las tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y claridad en las tareas.

Responsabilidad: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

Trabajo en Equipo: Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.

**PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO****POR EL CARGO ACTUAL**

**Proceso:** Generador de Valor

COMPETENCIAS	NIVEL DE COMPETENCIA	
	PERFIL BASE	PERFIL EXCELENCIA
Comunicación escrita		X
Comunicación oral		X
Concentración		X



**PERFIL POR COMPETENCIA**

**SECRETARIA/O**

**PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO  
POR EL CARGO ACTUAL**

**Proceso:** Generador de Valor

COMPETENCIAS	NIVEL DE COMPETENCIA	
	PERFIL BASE	PERFIL EXCELENCIA
Fuerza / resistencia física	X	
Memoria verbal		X
Memoria visual		X
Rapidez / Precisión auditiva	X	
Rapidez / Precisión visual	X	
Razonamiento numérico		X

**PERFIL POR COMPETENCIA****PATRONISTA**

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:** Dirección Operativa

**PROCESO:** Habilitante

**SUPERVISA A:** Área de patronaje

**MISIÓN:**

Es responsable de la elaboración de patrones industrializados y escalados, para el corte de las prendas, en base a diseños definidos mediante la aplicación de las técnicas de patronaje y producción.

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS:**

- CAD textil
- Escalado de patrones
- Dibujo técnico
- Modelaje y patronaje.
- Sistemas de modelaje.
- Software Ilustrador, Photoshop, Audaces
- Técnicas de cortado de moldes.
- Conocimientos básicos de antropometría y ergonómicos vinculados a las prendas de vestir.
- Técnicas de escalado de medidas según tablaje.

**ESTUDIOS**

Técnico superior en Patronaje y Moda


**PERFIL POR COMPETENCIA**
**PATRONISTA**
**CARACTERÍSTICAS GENERALES**

**Sexo:** Femenino/ Masculino

**Estado Civil:** Indistinto

**Disposición:** Trabajar con dedicación enfocado a los objetivos de la empresa

Con cursos de especialización o dominio en:

Patronaje y Modelaje

Medidas básicas de prendas de vestir

Técnicas de medidas y sus equivalencias

- Métodos de fabricación de las prendas
- Conocimiento básico de costeo
- Técnica de inspección y evaluación de materiales
- Hoja de cálculo

**Condiciones Físicas:** Excelente salud

Otras condiciones requeridas: Persona estable, atenta, ordenada y con excelente comunicación.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

Interpretar las instrucciones recibidas del diseñador

Realizar el patrón prototipo, analizar los bocetos de las prendas. Estudia las fichas de diseño en cada prenda.

Elaborar las fichas técnicas

Coordinar los procesos de elaboración de los prototipos y las modificaciones sobre el patrón base

Elabora los patrones de los prototipos aprobados

Realiza el escalado de las prendas que han sido aprobados

Realiza las marcadas, comprobando que las piezas y las medidas sean las adecuadas


**PERFIL POR COMPETENCIA**
**PATRONISTA**
**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

**Pensamiento Estratégico:** Analizar demandas y requerimiento de productos, para crear diseños, de acuerdo a las necesidades de la fábrica para identificar la mejor respuesta estratégica.

**Preocupación por el orden;** Realiza el seguimiento de las tareas y proyectos asignados. Se preocupa por inspeccionar y evaluar la calidad de la materia prima que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y claridad en las tareas.

**Generación de Ideas:** Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.

**Planificación:** Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.

**Planificación:** Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea

**Juicio y toma de decisiones:** Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.

**Organización de sistemas:** Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo

**Destreza Manual:** La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.

**Visualización:** La capacidad de imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.

**Firmeza brazo – mano:** La capacidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.

**Visión Cercana:** Capacidad de ver detalles en objetos a corta distancia.

**Control de precisión:** la capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.

**Responsabilidad:** Desempeña las tareas según especificaciones de la ficha técnica con dedicación y cuidando cumplir tanto con los plazos con la calidad requerida y

aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Cuida los equipos y herramientas necesarias para realizar. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

**Destreza Manual:** Realiza con rapidez movimientos coordinados con la mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.

**Trabajo en Equipo:** Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

**PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO  
PARA EL CARGO ACTUAL**

**Proceso:** Habilitante

COMPETENCIAS	NIVEL DE COMPETENCIA	
	PERFIL BASE	PERFIL EXCELENCIA
Fuerza / resistencia física	x	
Memoria visual		x
Memoria verbal		x
Concentración		x
Rapidez / Precisión visual		x
Rapidez / Precisión auditiva		x
Coordinación motriz		x
Razonamiento numérico		x
Razonamiento simbólico		x
Comunicación oral		x
Comunicación escrita		x


**PERFIL POR COMPETENCIA**
**CORTADOR INDUSTRIAL  
DE GENERO TEXTIL**
**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: PRODUCCIÓN**
**PROCESO: GENERADOR DE VALOR**
**SUPERVISA A: ÁREA DE CORTE**
**MISIÓN**

Controla, programa, promedia, traza, extiende, corta y habilita los artículos de género textil.

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS**

Manejo de paquetes informáticos: Word, Excel avanzado, Internet.

Características de: fichas técnicas, orden de producción y orden de corte.

Simbología e información de los moldes.

Tipos, composición, características, comportamiento y defectos de géneros textiles.

Tipos, características, tecnología, usos y operación de maquinaria, equipos y herramientas de trazado, tendido, corte y habilitado.

Especificaciones técnicas para trazado, tendido, corte y habilitado.

Normas de Seguridad Industrial en el área de corte.

Técnicas de: trazo, tendido, corte y habilitado

Técnicas de reposición de piezas defectuosas

Manejo, disposición de: retales, residuos y desechos

Conocimiento de tiempos estándares en las actividades de corte.

**EXPERIENCIA DE TRABAJO**

Un año en cargos similares

Preferible en puestos con personal a cargo


**PERFIL POR COMPETENCIA**
**CORTADOR INDUSTRIAL  
DE GENERO TEXTIL**
**ESTUDIOS**

Título de Bachiller. Es necesario que tenga experiencia en el área

**CARACTERÍSTICAS GENERALES**

Edad: Mayor de 20 años:

Sexo: Femenino/ Masculino

Estado Civil: Indistinto

Disposición: Trabajar con dedicación enfocado a los objetivos de la empresa

Con cursos de especialización o dominio en:

Simbología de patronaje y moldería.

Seguridad Industrial

Salud Ocupacional

Condiciones Físicas: Excelente salud y buena presencia.

Otras condiciones requeridas: Persona estable, atenta, ordenada y con excelente comunicación para relaciones con el cliente interno y externo.

**FUNCIONES BÁSICAS**

Cortar el género textil de acuerdo a las especificaciones de la ficha técnica y orden de corte, para habilitar al departamento de ensamble.

**FUNCIONES ESPECIFICAS**

Trazar el plano de corte optimizando el área disponible aplicando las normas de seguridad industrial.

Tender el género textil cumpliendo especificaciones técnicas de seguridad industrial.

Cortar el género textil de acuerdo al plano de corte cumpliendo especificaciones técnicas de seguridad industrial.

Habilitar las piezas cortadas cumpliendo especificaciones técnicas de seguridad industrial.

**PERFIL POR COMPETENCIA****CORTADOR INDUSTRIAL  
DE GENERO TEXTIL****COMPETENCIAS REQUERIDAS**

Capacidad para trabajar en equipo.

Creativo, capaz de generar nuevas ideas y plantear soluciones.

Eficiente, capaz de gestionar el tiempo, los materiales y la información.

Responsable en la ejecución, de sus labores.

Flexible, capaz de adaptarse y aceptarse y aceptar las críticas como útiles.

Autodidacta y aprendizaje continuo

Responsable con el cumplimiento de las normas de seguridad industrial

**PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO****PARA EL CARGO ACTUAL****Proceso: Generador de valor**

COMPETENCIAS	NIVEL DE COMPETENCIA	
	PERFIL BASE	PERFIL EXCELENCIA
Fuerza / resistencia física	x	
Memoria visual		x
Memoria verbal	x	
Concentración		x
Rapidez / Precisión visual		x
Rapidez / Precisión auditiva	x	
Metódico		x



<b>PERFIL POR COMPETENCIA</b>		<b>CORTADOR INDUSTRIAL DE GENERO TEXTIL</b>	
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO PARA EL CARGO ACTUAL</b>			
<b>Proceso: Generador de Valor</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>		
	<b>PERFIL BASE</b>	<b>PERFIL EXCELENCIA</b>	
Coordinación motriz		x	
Razonamiento numérico		x	
Razonamiento simbólico		x	
Comunicación oral	x		

**PERFIL POR COMPETENCIA****OPERADOR DE MÁQUINAS INDUSTRIALES DE CONFECCIÓN TEXTIL****IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:** PRODUCCIÓN**PROCESO:** GENERADOR DE VALOR**SUPERVISA A:** ÁREA DE CORTE**MISIÓN**

Confeccionar productos de género textil operando máquinas industriales con eficiencia, cumpliendo las normas técnicas. De seguridad industrial y de salud ocupacional.

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS**

Técnicas de confección textil.

Contexto de la industria de la confección textil.

Normas de Seguridad Industrial en la industria textil.

Características y funcionamiento de máquinas industriales de confección textil.

Tipos y clasificación de géneros textiles.

Tipos y clasificación de agujas de máquinas industriales de confección textil.

Mantenimiento básico preventivo de maquinaria industrial de confección textil.

Vocabulario técnico de confección textil.

Principios de Economía de movimientos en relación a la confección textil.

Tiempos estándares en el proceso de confección del producto textil.

Características de fichas técnicas y prototipos de confección textil.

**EXPERIENCIA DE TRABAJO**

Un año en cargos similares

Preferible en puestos con personal a cargo


**PERFIL POR COMPETENCIA**
**OPERADOR DE MÁQUINAS INDUSTRIALES  
DE CONFECCIÓN TEXTIL**
**ESTUDIOS**

Título de Bachiller, es necesario que tenga experiencia en el área

**CARACTERÍSTICAS GENERALES**

Edad: Mayor de 20 años:

Sexo: Femenino/ Masculino

Estado Civil: Indistinto

Disposición: Trabajar con dedicación enfocado a los objetivos de la empresa

Con cursos de especialización o dominio en:

Simbología de patronaje y moldería.

Seguridad Industrial

Salud Ocupacional

Condiciones Físicas: Excelente salud y buena presencia.

Otras condiciones requeridas: Persona estable, atenta, ordenada y con excelente comunicación para relaciones con el cliente interno y externo.

**FUNCIONES BÁSICAS**

Cortar el género textil de acuerdo a las especificaciones de la ficha técnica y orden de corte, para habilitar al departamento de ensamble.


**PERFIL POR COMPETENCIA**
**OPERADOR DE MÁQUINAS INDUSTRIALES  
DE CONFECCIÓN TEXTIL**
**FUNCIONES ESPECIFICAS**

Interpretar e identificar las fases del proceso de la confección, ajustándose a las especificaciones técnicas para organizar su trabajo de forma autónoma.

Seleccionar insumos, herramientas, accesorios y ayudas de trabajo, analizando el proceso de confección y las indicaciones de la ficha técnica del producto de género textil, para preparar las máquinas, equipos y materiales.

Aplicar técnicas de confección, operando máquinas o herramientas y empleando los procedimientos establecidos para ensamblar piezas de productos textiles.

Aplicar técnicas de acabado de confección, dando a la prenda, propiedades y aspectos según el prototipo ya establecido y dentro de las tolerancias del control de calidad.

Aplicar técnicas de comunicación y de gestión de calidad, informando y resolviendo, los defectos o las causas que lo producen

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

Flexibilidad de adaptación a las modificaciones laborales.

Comunicativo, expresivo y diligente en reportar defectos de calidad y las necesidades imprevistas.

Capacidad para trabajar en equipo.

Creativo, capaz de generar nuevas ideas y plantear soluciones.

Eficiente, capaz de gestionar el tiempo, los materiales y la información.

Responsable en la ejecución, de sus labores.

Autodidacta interesado en el aprendizaje de nuevas tecnologías y procesos.

Responsable con el cumplimiento de las normas de seguridad industrial

**PERFIL POR COMPETENCIA****OPERADOR DE MÁQUINAS INDUSTRIALES DE CONFECCIÓN TEXTIL****PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO PARA EL CARGO ACTUAL****Proceso:** Generador de Valor

COMPETENCIAS	NIVEL DE COMPETENCIA	
	PERFIL BASE	PERFIL EXCELENCIA
Fuerza / resistencia física	x	
Operaciones especiales		x
Identificación de géneros textiles y puntadas		x
Concentración		x
Agudeza y percepción visual		x
Rapidez / Precisión auditiva	x	
Destreza manual y perceptibles de movimientos		x
Interpretación de fichas técnicas		x
Coordinación motriz		x
Razonamiento numérico	x	
Razonamiento simbólico		x
Dominio del pedal y coordinación motriz		x



**PERFIL POR COMPETENCIA**

**BORDADOR INDUSTRIAL**

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: PRODUCCIÓN**

**PROCESO: GENERADOR DE VALOR**

**SUPERVISA A:** Área de bordado

### **MISIÓN**

Realizar bordados en prendas de vestir, utilería decorativa y otros, bajo las especificaciones requeridas, utilizando los equipos y maquinas apropiadas para garantizar la calidad del producto.

### **CONOCIMIENTOS NECESARIOS**

Contexto de la industria de la confección textil.

Normas de Seguridad Industrial en la industria textil.

Características y funcionamiento de máquinas de bordado industrial.

Tipos y clasificación de géneros textiles.

Mantenimiento básico preventivo de maquinaria de bordado industrial

### **EXPERIENCIA DE TRABAJO**

Un año en cargos similares

Preferible en puestos con personal a cargo

### **ESTUDIOS**

Título de Bachiller, es necesario que tenga experiencia en el área

**PERFIL POR COMPETENCIA****BORDADOR INDUSTRIAL****CARACTERÍSTICAS GENERALES**

Edad: Mayor de 18 años:

Sexo: Femenino/ Masculino

Estado Civil: Indistinto

Disposición: Trabajar con dedicación enfocado a los objetivos de la empresa

Condiciones Físicas: Excelente salud y buena presencia.

Otras condiciones requeridas: Persona estable, atenta, ordenada y con excelente comunicación para relaciones con el cliente interno y externo.

**FUNCIONES BÁSICAS**

Colocar la prenda en la máquina, y de acuerdo al diseño ejecutar la operación para que el bordado sea impregnado en la prenda.

**FUNCIONES ESPECIFICAS**

Interpretar e identificar las fases del proceso de la confección de la prenda, ajustándose a las especificaciones técnicas para organizar su trabajo de forma autónoma.

Seleccionar insumos, herramientas, accesorios y ayudas de trabajo, analizando el proceso de bordado.

Aplicar técnicas de bordado a la prenda ya establecido y dentro de las tolerancias del control de calidad.

Aplicar técnicas de comunicación y de gestión de calidad, informando y resolviendo, los defectos o las causas que lo producen

**PERFIL POR COMPETENCIA****BORDADOR INDUSTRIAL****COMPETENCIAS REQUERIDAS**

Flexibilidad de adaptación a las modificaciones laborales.

Comunicativo, expresivo y diligente en reportar defectos de calidad y las necesidades imprevistas.

Capacidad para trabajar en equipo.

Creativo, capaz de generar nuevas ideas y plantear soluciones.

Eficiente, capaz de gestionar el tiempo, los materiales y la información.

Responsable en la ejecución, de sus labores.

Autodidacta interesado en el aprendizaje de nuevas tecnologías y procesos.

Responsable con el cumplimiento de las normas de seguridad industrial.

Proactivo, capaz de anticiparse a situaciones o eventos generando mejoras.

Minucioso, tener cuidado y esmero hasta en los menores detalles.

**PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO****PARA EL CARGO ACTUAL**

**Proceso:** Generador de Valor

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	
	<b>PERFIL BASE</b>	<b>PERFIL EXCELENCIA</b>
Fuerza / resistencia física	x	
Minuciosidad		x
Concentración		x
Rapidez / Precisión visual		x



**PERFIL POR COMPETENCIA**

**BORDADOR INDUSTRIAL**

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: PRODUCCIÓN**

**PROCESO: GENERADOR DE VALOR**

**SUPERVISA A:** Área de bordado

### **MISIÓN**

Realizar bordados en prendas de vestir, utilería decorativa y otros, bajo las especificaciones requeridas, utilizando los equipos y maquinas apropiadas para garantizar la calidad del producto.

### **CONOCIMIENTOS NECESARIOS**

Contexto de la industria de la confección textil.

Normas de Seguridad Industrial en la industria textil.

Características y funcionamiento de máquinas de bordado industrial.

Tipos y clasificación de géneros textiles.

Mantenimiento básico preventivo de maquinaria de bordado industrial

### **EXPERIENCIA DE TRABAJO**

Un año en cargos similares

Preferible en puestos con personal a cargo

### **ESTUDIOS**

Título de Bachiller, es necesario que tenga experiencia en el área


**PERFIL POR COMPETENCIA**
**BORDADOR INDUSTRIAL**
**CARACTERÍSTICAS GENERALES**

Edad: Mayor de 18 años:

Sexo: Femenino/ Masculino

Estado Civil: Indistinto

Disposición: Trabajar con dedicación enfocado a los objetivos de la empresa

Condiciones Físicas: Excelente salud y buena presencia.

Otras condiciones requeridas: Persona estable, atenta, ordenada y con excelente comunicación para relaciones con el cliente interno y externo.

**FUNCIONES BÁSICAS**

Colocar la prenda en la máquina, y de acuerdo al diseño ejecutar la operación para que el bordado sea impregnado en la prenda.

**FUNCIONES ESPECIFICAS**

Interpretar e identificar las fases del proceso de la confección de la prenda, ajustándose a las especificaciones técnicas para organizar su trabajo de forma autónoma.

Seleccionar insumos, herramientas, accesorios y ayudas de trabajo, analizando el proceso de bordado.

Aplicar técnicas de bordado a la prenda ya establecido y dentro de las tolerancias del control de calidad.

Aplicar técnicas de comunicación y de gestión de calidad, informando y resolviendo, los defectos o las causas que lo producen



**PERFIL POR COMPETENCIA**

**BORDADOR INDUSTRIAL**

**PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO  
PARA EL CARGO ACTUAL**

**Proceso:** Generador de Valor

COMPETENCIAS	NIVEL DE COMPETENCIA	
	PERFIL BASE	PERFIL EXCELENCIA
Rapidez / Precisión auditiva	x	
Rapidez motora		x
Metódico		x
Coordinación motriz		x
Razonamiento numérico	x	
Razonamiento simbólico		x

## BIBLIOGRAFÍA

- Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Granada. (2013). *Los gestores administrativos*. Granada: S/N.
- Alarcón, A. S. (2002).
- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2a ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias* (2a ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Anzola Rojas. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Artilledo, I. (s.f.).
- Barbosa C. (2005). *Los indicadores de Gestión y su Contexto*. ESAP.
- Barrios, E. (2000).
- Cafferri Cecilia. (2013). *Our Negocios Expert*.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.,: McGraw Hill .
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Delgado, M. (s.f.).
- Domingo, J. (s.f.).
- ernst&young. (s.f.).
- Fábrica de uniformes, Fabritextiles. (2013). Documentos de la empresa. Riobamba: S/N.
- Faria Mello. ( 2006). *Desarrollo organizacional enfoque integral*. Mexico: Limusa.
- Ferrer Pérez Luis. (2002). *Desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- FRENC, B. y. (2007).
- FRENCH, B. (2007).
- french, b. y. (2007). *desarrollo organizacional y proceso*.
- Gavin, I. (s.f.).
- HERNANDEZ, R. Y. (2008).

- Keith Davis & Newstrom John W. (2003). *Comportamiento individual e interpersonal en Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Kopelman R. (2003). *Managing productivity in organizations. A practical people*  
*Managing productivity in organizations*. New Cork: Mc Graw Hill.
- Labrador Hénder. (2005). *Indicadores de gestión*. s/n: s/n.
- Lorino. (1996). *Desempeño Organizacional Retos Y Enfoques Contemporáneo*.
- Morales Cartaya. (2006).
- Muñiz Luis. (2000). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. España : Gestión.
- Pritchard R. (2003). *Measuring and Improving Organizational Productivity. A Practical Guide*. . Estados Unidos: Praeger.
- rodriguez, h. y. (2008).
- ROSEMBERG, J. M. (2007). *DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS*.
- Sánchez Córtez José Antonio. (2008). *La Importancia del Desarrollo Organizacional en una Institucion* . Oaxaca de Juaréz: Universidad Autónoma “Benito Juaréz”.
- Santos F. (2001).
- Serna Gomes Humbreto. (1994). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*. S/N.
- Serrano Ramirez Américo. (2003). *Administración I-II*. El Salvador: s/n.
- SETEC. (2011). *Manual de levantamiento de perfiles profesionales*. Quito: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional.
- SETEC. (2012). *PERFIL DE COMPETENCIA LABORAL: BORDADOR (A) ARTESANAL DE PRENDAS DE VESTIR*. Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional .
- Stoner A.F. James. (2003). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Trujillo Ramirez Natalia. (2014). *GESTIÓN ADMINISTRATIVA*. S/N.

**INFOGRAFÍA**

(<http://www.slideshare.net/agascras/teoria-del-desarrollo-organizacional-5465684>).

(2013).

<http://es.slideshare.net/lupitanavarrotorres/estrategia-diseo-organizacional-y-efectividad>. (2009).

<http://teoriasldj.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>.

(2014).

MORENO, L. (24 de 02 de 2010). *es.slideshare.net*. Obtenido de

<http://es.slideshare.net/lilimorenosena/talento-humano-final>

s/a. (s.f.). *Competencias Laborales*. Obtenido de [http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA FÁBRICA DE UNIFORMES, Fabritextiles DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**OBJETIVO:** Determinar cómo inciden los Procesos Administrativos de la fábrica de uniformes, Fabritextiles en los Perfiles del Talento Humano

¿Qué procesos de la gestión del talento humano se determinan en la selección, capacitación y desarrollo?

---

---

¿Qué aspectos son importantes para que un colaborador desempeñe un cargo y genere productividad?

¿Cómo ejerce las políticas y directrices para guiar y motivar a los colaboradores?

---

---

¿Cómo se maneja el desarrollo potencial de cada colaborador?

---

---

¿Qué normativas existen en la empresa para la gestión del talento humano?

---

---

¿Qué manuales se manejan en la empresa para la gestión administrativa del talento humano?

---

## ANEXO 2

### Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Fabritextiles



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**OBJETIVO:** Determinar cómo la Gestión por Competencias incide en el Talento Humano de la fábrica de uniformes, Fabritextiles.

**INSTRUCCIONES GENERALES:** Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos con ella son estrictamente confidenciales y el investigador se compromete a mantener la reserva del caso. Por favor analice y conteste cada una de las preguntas con la mayor responsabilidad y sobre todo con honestidad. Sus criterios serán de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo de investigación.

¿Qué formación académica posee?

Enseñanza Primaria	
Academia - Artesanal	
Bachillerato	
3er Nivel	
Otros	

Especifique: \_\_\_\_\_

¿Cuál es su grado de experiencia para ocupar el cargo?

Alto Desarrollo	
Bajo Desarrollo	
Sin Experiencia	
Otro	

Especifique: \_\_\_\_\_

De tener experiencia especifique los años \_\_\_\_\_

¿Al ingresar a trabajar en la fábrica de uniformes, Fabritextiles se consideró su perfil profesional para asignarle el cargo que iba a ocupar? SI ( ) NO ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

¿Al ingresar a trabajar en la fábrica de uniformes, Fabritextiles se consideró el perfil ocupacional del cargo para asignarle las funciones que iba a ocupar?

SI ( ) NO ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

¿Al empezar a laborar le dieron a conocer las funciones básicas y específicas para su cargo?

SI ( ) NO ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

¿Conoce usted la siguiente información de la empresa? Marque con una X

Misión	
Visión	
Valores Empresariales	
Objetivos Empresariales	
Metas Empresariales	
Competencias requeridas para el cargo	
Otro	

Especifique: \_\_\_\_\_

¿Mediante qué factores se establece dentro de la empresa la medición y valoración del desempeño del colaborador?

Evaluación de desempeño	
Objetivos y Metas Cumplidos	
Resultados	
Eficiencia	
Eficacia	
Efectividad	
Productividad	
Otro	

Especifique: \_\_\_\_\_

¿Podría identificar usted alguna falencia en la gestión y direccionamiento por parte del Gestor Administrativo de la empresa?

Marque con una X

Funciones no establecidas de forma clara	
Gestión Jerárquica por parte del Administrativo	
Falta de Liderazgo	
Falta de Comunicación entre Gestor y Colaborador	
Falta de motivación al colaborador	
Falta de incentivos	
Otro	

Especifique: \_\_\_\_\_

¿Qué Beneficios brindan la empresa al colaborador? Marque con una X

Beneficios Laborales	
Beneficios Sociales	
Beneficios por Cumplimiento de Objetivos	
Beneficios por Cumplimiento de Metas	
Otros	

Especifique los beneficios que considere \_\_\_\_\_

¿Qué aspectos considera que deben estar involucrados en el Perfil Ocupacional? (Marque con una X)

Conocimiento	
Habilidades	
Experiencia	
Requerimientos Académicos	
Desempeño Competente	
Remuneración	
Otros	

Especifique: \_\_\_\_\_

¿Está dispuesto usted a seguir laborando en la empresa si se considera un perfil profesional para desempeñar los cargos dentro de la empresa? SI ( ) NO ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**Ensamblado**



**Ensamblado**



**Área de Tejido**



**Área de bordado**



**Área de bodega**

