



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas**

**TEMA:**

**“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR TEXTIL: CASO TEXTILES PEQUEÑIN”**

**AUTOR:** Christian Santiago Laura Guangasi

**TUTORA:** Ing. MBA María Dolores Guamán Guevara

**AMBATO – ECUADOR**

**MARZO 2017**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. MBA María Dolores Guamán Guevara**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR TEXTIL: CASO TEXTILES PEQUEÑIN” presentado por Christian Santiago Laura Guangasi para optar por el título de Ingeniero en Organización de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 15 de diciembre de 2016

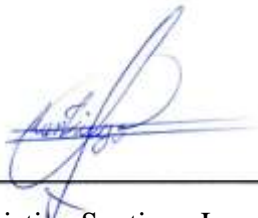


**Ing. MBA María Dolores Guamán Guevara**

**C.I. 1802831691**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Christian Santiago Laura Guangasi, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Organización de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



---

Christian Santiago Laura Guangasi

C.I.1804924718

## APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO


Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



---

Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca

C.I. 1803079761



---

Ing. Mg. Carlos Vinicio Mejía Vayas  
C.I. 0400730693

Ambato, 13 de Enero de 2017

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



---

Christian Santiago Laura Guangasi

C.I.1804924718

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios por brindarme valor y sabiduría para poder culminar con el proyecto de investigación.

A mis padres por darme su apoyo incondicional durante todo este tiempo.

A mis amigos quienes fueron un gran apoyo durante la elaboración del proyecto.

A todas las personas que me apoyaron para concluir con el proyecto y fueron parte de este logro profesional.

**Christian Santiago Laura Guangasi**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser mi guía y darme la sabiduría para poder culminar con el proyecto de investigación y cumplir con una meta más en mi vida.

A todos los docentes que me impartieron sus conocimientos y experiencias, los mismos que permitieron realizar y culminar la presente investigación.

A mis padres por su sacrificio realizado durante el proceso de formación como un profesional.

A mi familia por brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

**Christian Santiago Laura Guangasi**

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DERECHOS DE AUTOR .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>8</b>
Objetivo General .....	8
Objetivo Específico .....	8
<b>3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....</b>	<b>9</b>
Rasgos y tendencias de la gestión de recursos humanos.....	9
Modelos de gestión.....	11
Modelos de gestión de talento humano .....	12
Procesos de la gestión de talento humano .....	17
Proceso de provisión .....	18
Reclutamiento .....	18
Selección.....	20
Proceso de organización.....	21



Inducción .....	21
Descripción del puesto.....	22
Evaluación del desempeño.....	23
Proceso de retención.....	24
Remuneración .....	24
Prestaciones sociales.....	26
Higiene y seguridad .....	27
Proceso de desarrollo.....	29
Capacitación.....	29
Competencias .....	31
Competencias laborales .....	33
Desarrollo de competencias .....	34
<b>4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>35</b>
Enfoque de la investigación .....	35
Modalidades de investigación .....	35
Tipos de investigación.....	36
Población y muestra .....	36
Recolección de la información .....	38
Procesamiento de la información .....	38
<b>5. RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>7. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>90</b>
Anexo 1 (Encuesta ).....	91
Anexo 2 (Competencias laborales).....	94

Anexo 3 (Solicitud CAPIT ) .....	95
Anexo 4 (Artículo científico).....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Industrias de la provincia de Tungurahua.....	3
<b>Tabla 2:</b> Empresas asociadas CAPIT .....	37
<b>Tabla 3:</b> Recolección de información .....	38
<b>Tabla 4 :</b> Reclutamiento .....	40
<b>Tabla 5:</b> Selección.....	41
<b>Tabla 6:</b> Inducción .....	42
<b>Tabla 7:</b> Capacitación.....	43
<b>Tabla 8:</b> Competencias laborales .....	44
<b>Tabla 9:</b> Tipos De Competencias .....	45
<b>Tabla 10:</b> Desarrollo de competencias .....	46
<b>Tabla 11:</b> Capacitación y desarrollo.....	47
<b>Tabla 12:</b> Tipos de motivación .....	48
<b>Tabla 13:</b> Evaluación del desempeño .....	49
<b>Tabla 14:</b> Programa de inducción .....	73
<b>Tabla 15:</b> Plan de capacitación.....	75
<b>Tabla 16:</b> Cronograma de actividades.....	76
<b>Tabla 17:</b> Métodos para desarrollar competencias.....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Árbol de problemas .....	6
<b>Figura 2:</b> Modelo de Idalberto Chiavenato .....	13
<b>Figura 3:</b> Modelo de Wayne Mondy.....	14
<b>Figura 4:</b> Modelo de Gary Dessler.....	15
<b>Figura 5:</b> Modelo de Werther y Davis .....	16
<b>Figura 6 :</b> Modelo de Gestión del Capital Humano.....	17
<b>Figura 7:</b> Reclutamiento.....	40
<b>Figura 8:</b> Selección .....	41
<b>Figura 9:</b> Inducción.....	42
<b>Figura 10:</b> Capacitación .....	43
<b>Figura 11:</b> Competencias laborales.....	44
<b>Figura 12:</b> Desarrollo de competencias .....	46
<b>Figura 13:</b> Capacitación y desarrollo .....	47
<b>Figura 14:</b> Tipos de motivación.....	48
<b>Figura 15:</b> Evaluación del desempeño .....	49
<b>Figura 16:</b> Elementos del desarrollo de competencias.....	52
<b>Figura 17:</b> Modelo del capital humano basado en las tendencias globales.....	53
<b>Figura 18:</b> Cuestionario para el análisis del puesto .....	58
<b>Figura 19:</b> Solicitud de personal .....	60
<b>Figura 20:</b> Anuncio interno de empleo .....	62
<b>Figura 21:</b> Anuncio externo .....	64
<b>Figura 22:</b> Solicitud de empleo .....	65
<b>Figura 23:</b> Entrevista por competencias .....	69
<b>Figura 24:</b> Evaluación de desempeño .....	81
<b>Figura 25:</b> Proceso del desarrollo de competencias.....	84

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas del sector textil afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua CAPIT, son empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés, las cuales contribuyen a la provincia de Tungurahua con fuentes de trabajo y al desarrollo de la economía del país.

El presente proyecto se enfoca en realizar un estudio al sector textil, partiendo de la gestión de talento humano como una estrategia para el desarrollo de competencias laborales.

En el estudio se aplica una encuesta a la muestra de 87 empleados de las empresas del sector textil en el cual arroja datos que indican que es importante realizar un modelo de gestión de talento humano enfocado en desarrollar competencias laborales.

Se propone como alternativa de solución un Modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa Industrias y Textiles Pequeñin, con la finalidad de mejorar la gestión del personal, permitiendo el desarrollo de las competencias de los empleados, logrando así que sea una empresa competitiva y sustentable en el tiempo.

### **PALABRAS CLAVE:**

TALENTO HUMANO

COMPETENCIAS LABORALES

INDUSTRIA TEXTIL

TEXTILES PEQUEÑIN

## **ABSTRACT**

Textile companies affiliated to the Small Industry Chamber of Tungurahua CAPIT are companies dedicated to the manufacture of clothing for men, women, children and babies, which contribute to the province of Tungurahua with sources of work and Development of the country's economy.

The present project focuses on a study of the textile sector, starting from the management of human talent as a strategy for the development of labor competencies.

In the study, a survey was applied to the sample of 87 employees of the textile companies, in which it provided data indicating that it is important to create a human talent management model focused on developing labor competencies.

As an alternative solution is proposed a Human Talent Management Model for the company Industrias y Textiles Pequeñin, in order to improve the management of the personnel, allowing the development of the skills of the employees, thus making it a competitive company and can be sustainable over time.

### **KEYWORDS:**

HUMAN TALENT

LABOR COMPETENCES

TEXTILE INDUSTRY

TEXTILES PEQUEÑIN

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En la actualidad a nivel mundial las tendencias y perspectivas de la gestión de talento humano se imponen, la cuales a su manera ayudan al incremento y desarrollo de la competitividad y productividad, pretendiendo optimizar la administración del personal de la empresa. La gestión de talento humano permite el desarrollo integral de las personas ya sea de forma individual o en grupo para alcanzar el éxito empresarial.

Una de las tendencias más relevantes en la actualidad se refiere a discursos que pretenden rescatar al ser humano dentro de la empresa, para lo cual esto no se convierte en los procesos de la gestión de talento humano que utilizan las organizaciones nacionales e internacionales.

Los factores de competitividad que deben intervenir en la permanencia de la empresa en un mercado globalizado es la introducción de ciencia y tecnología, generación de valor agregado, asociatividad, y la capacidad de internacionalizarse, además un adecuado manejo de la administración y gestión de todo lo referente al talento humano que en definitiva es el eje central de una empresa, dichos factores deben ser manejados adecuadamente para conseguir posicionarnos en el mercado y llegar a ser competitivos. (Saldarriaga, 2009, pág. 137)

Los nuevos desafíos en el ámbito empresarial y la complejidad de los entornos sociales, laborales y culturales permiten a las personas desarrollar nuevas competencias y actualizar las que poseen, o simplemente desechar algunas porque ya son obsoletas. Una respuesta efectiva a estos desafíos es la preparación y la ayuda a las personas con el fin de que desarrollen competencias necesarias para que puedan realizar un buen desempeño personal y profesional.

El desarrollo de competencias permite utilizar de forma efectiva los conocimientos, experiencias y la sabiduría de las personas para la generación de soluciones creativas y novedosas (Nagles, 2010) .

La sostenibilidad de las empresas en el tiempo dependerá del desarrollo de competencias para que agreguen valor a los productos o servicios de una manera creativa e innovadora, se debe involucrar a todos los miembros de la organización para

que generen valor agregado con el objetivo de satisfacer las necesidades, expectativas y deseos de clientes internos y externos.

Las nuevas exigencias que impone el mercado laboral obligan a los trabajadores a buscar alternativas para que desarrollen los conocimientos y habilidades acordes a los requerimientos de cada empresa. Las empresas deben convertirse en un facilitador de aprendizaje, teniendo en cuenta que aprender es un proceso que no termina y debe extenderse a lo largo de la vida de una persona.

Las empresas deben trabajar en la formación del personal para asegurar los resultados, el desarrollo de las competencias no depende solamente de un curso, es el reflejo de un adecuado ambiente de trabajo dentro de la empresa, transmitiéndoles valores, compromiso y pertenencia a la empresa.

En el país la actividad textil es una fuente importante que genera empleo, la cual demanda mano de obra y requiere insumos de los sectores ganadero, agrícola entre otros. El principal desafío del sector textil es mejorar la competitividad, lo cual permitirá ingresar a nuevos mercados, incentivar la producción y generar nuevas plazas de empleo. La aportación del sector textil fue cerca del 2% al Producto Interno Bruto, la cual se ha mantenido desde la década pasada. La producción del sector textil corresponde a las grandes empresas con el 83,7%, a la mediana empresa con el 10,8%, y la pequeña empresa con el 5,5%. (Carrillo , 2010, pág. 2)

Existen establecimientos en el sector textil los cuales se asientan a nivel geográfico, las provincias con mayor establecimientos son Pichincha con 12.682 establecimientos, Guayas 8.192 establecimientos, Tungurahua 3.818 establecimientos, Azuay 3.536 establecimientos, e Imbabura 2.111 establecimientos entre los más importantes con un total nacional de 47.043 establecimientos (INEC, 2010).

El mayor número de establecimientos del sector textil se asientan en la provincia de Pichincha con el 27%, Guayas 17%, Tungurahua 8,1%, Azuay 7,5% e Imbabura con el 4,5 % entre los más importantes (Peña, 2012).

La tercera principal actividad de la provincia de Tungurahua es el sector textil, considerado importante por varios aspectos tales como la producción de artículos para



la venta, la utilización de materia prima y materiales auxiliares, la generación de impuestos, el número de personas ocupada, y el pago de sueldo y salarios.

A continuación se demuestra en la tabla las principales industrias de la provincia de Tungurahua, indicando el lugar que ocupa en la provincia, el sector que pertenece y una descripción de los productos que ofrece.

**Tabla 1:** Industrias de la provincia de Tungurahua

<b>PRINCIPALES INDUSTRIAS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA</b>	
<b>SECTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Industria de cuero.	<b>Fabricación de:</b> Calzado de caucho Calzado de plástico.
Rama automotriz.	<b>Fabricación de:</b> Carrocerías.
Rama textil.	<b>Fabricación de:</b> Prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés.
Rama de producciones de cuero.	<b>Producción de:</b> Cueros curtidos o adobado vegetal, mineral o químicamente.
Industria de alimentos y bebidas.	<b>Elaboración de:</b> Espaguetis, macarrones, fideos y otras pastas.

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Ministerio de Coordinación de la Productividad, Empleo y Competitividad, 2011

En la provincia la rama textil se dedica específicamente a la fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés. Entre las prendas principales tenemos, ropa exterior, interior, ropa de diario y etiqueta, ropa de trabajo y deportiva.

En la provincia el sector textil es tercera en la generación de empleo, la cuarta en la provincia de pagar sueldos y salarios alrededor de 1 millón de dólares, es la quinta en la provincia en generar mayores impuestos cerca de 1,3 millones de dólares, y la octava en la provincia en consumo de materia prima alrededor de 5,3 millones de dólares.

El abastecimiento del sector textil se basa en la importación nacional de tejidos y textiles importados así como accesorios requeridos para producción tales como hilos, cierres, botones que en su mayoría son importados de otros países pero existe empresas nacionales que abastecen el mercado en un cierto límite. (Ministerio de Coordinación de la Productividad , 2011, pág. 24)

La Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua - CAPIT es un gremio que tiene como objeto social trabajar para todos los socios de los sectores afiliados, sin fines de lucro, según Acuerdo Ministerial No. 076 sus estatutos fueron aprobado el 18 de Febrero de 1991, el gremio busca siempre dar nuevos servicios, orientados para un mejor desarrollo competitivo, apoyando en lo relacionado al mejoramiento de la calidad y la productividad de la provincia.

Para obtener información requerida en la investigación se realizó una encuesta dirigida a los representantes de las empresas del sector textil afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua para lo cual se ha determinado lo siguiente.

Del 100% de la población encuestada, el 17% indica que conoce acerca del desarrollo de competencias mientras 83% dice que no conoce acerca del desarrollo de competencias.

La sostenibilidad de las empresas en el tiempo dependerá del desarrollo de competencias, partiendo de esto podemos decir que las empresas deben darle la importancia para conocer acerca del tema y ponerle un mayor interés.

Además al momento de preguntar acerca de capacitación el 33 % responde que si realiza capacitación mientras que el 67% responde que no realizan capacitación.

La capacitación contribuye al desarrollo de competencias, pero en las empresas no se realizan capacitaciones, porque es sinónimo de gasto y la deben considerar como una inversión para la empresa.

El 33% dice que utiliza métodos para desarrollar competencias mientras el 67% no utiliza métodos para desarrollar competencias.

En la actualidad existe una gran variedad de métodos para desarrollar las competencias, pero no son utilizados por la empresa por desconocimiento o desinterés.

El 17 % dice que si realiza la evaluación del desempeño, mientras el 83% dice que no realiza la evaluación del desempeño.

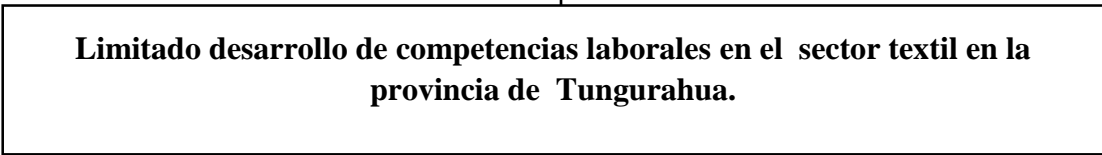
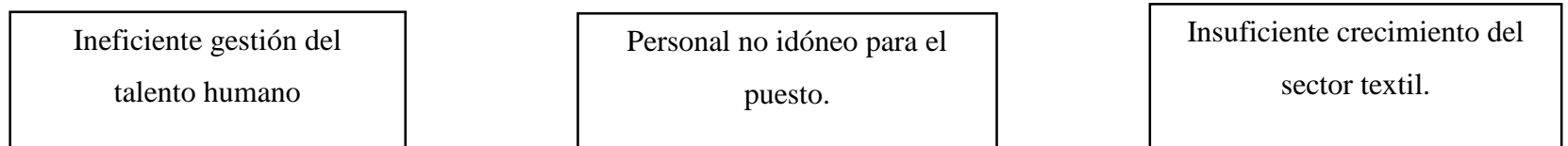
La evaluación del desempeño permite conocer el desempeño del empleado, al no saber su desempeño mediante una evaluación no podremos determinar si existe la necesidad de realizar correctivos.

El 17 % dice que posee un modelo de gestión de talento humano, mientras el 83% menciona que no posee un modelo de gestión de talento humano.

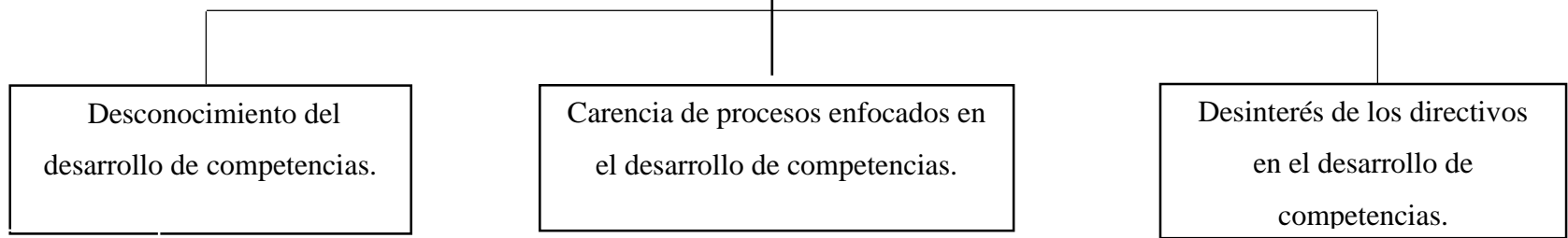
La gestión de talento humano permite manejar asuntos que tienen que ver con las personas, al no poseer un modelo de gestión de talento humano no existirá un manejo ordenado de los procesos de la gestión de talento humano.

**Figura 1:** Árbol de problemas

**EFFECTOS**



**PROBLEMA**



**CAUSAS**

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Investigación propia

Mediante el análisis previo se identificó que el sector textil es considerado como un sector importante para la provincia, aportando al crecimiento provincial y nacional, pero mediante la investigación realizada se conoció que el desarrollo de competencias laborales es limitado en el sector textil por las siguientes razones:

El desconocimiento acerca del desarrollo de competencias, se da porque las empresas se han manejado empíricamente y no tienen los conocimientos suficientes acerca del desarrollo de competencias. Para el desarrollo de competencias se necesita de estrategias, las cuales deben ser manejadas por la gestión de talento humano para desarrollar las competencias de los empleados.

La carencia de procesos enfocados en el desarrollo de competencias no son utilizados por las empresas porque ellos manejan procesos tradicionales en la gestión de talento humano, el desarrollo de competencias ayudan a las empresas a ser competitivas y sostenibles en el tiempo, además los procesos permiten adquirir personas dotado de competencias, al no poseer en las empresas un personal dotado de competencias se verá reflejado en el desempeño y se deberá realizar un trabajo más arduo para desarrollar las competencias del empleado.

El interés por parte de las empresas en desarrollar competencias de los empleados, es un elemento importante para este fin, al no desarrollar las competencias de los empleados las empresas no podrán ser competitivas y no contribuirán al crecimiento del sector. Para que el sector pueda crecer debe existir el desarrollo de competencias para agregar valor a los productos y servicios de forma creativa e innovadora.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

- Analizar el modelo de Gestión de Talento Humano para desarrollar competencias laborales en el sector textil afiliadas a la CAPIT, en la provincia de Tungurahua.

### **Objetivo Específico**

- Desarrollar fundamentos teóricos acerca de los modelos de gestión de talento humano para desarrollar competencias laborales.
- Determinar los elementos que permitan el desarrollo de competencias laborales en el sector textil.
- Proponer un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desarrollo de competencias laborales: Caso Textiles Pequeñín.

### **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **Rasgos y tendencias de la gestión de recursos humanos**

El Taylorismo con su excesiva especialización en los tiempos actuales es obsoleto en el trato de los recursos humanos, además la división de trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith quedaron en el pasado.

El objetivo de la actual gestión de recursos humanos es nueva y supera a la clásica administración o dirección de personal el cual consideraba al factor humano como un gasto o costo dentro de la empresa, ahora se considera como un factor fundamental para la empresa, es considerado como un activo. En la nueva gestión de recursos humanos no se considera como gasto sino como un activo, cuando le posibilitan como una inversión de su capital intelectual. En su evolución la gestión de personas ha comprendido algunos paradigmas: son considerados como costo, como un activo, o como inversión del capital humano.

La administración de personal se ha venido dando desde los tiempos inmemoriales donde los individuos trabajaban en grupo y sistemas frágiles, hasta algo más de la segunda mitad del siglo veinte cuando no se lo consideraba a la persona como un costo para la empresa.

Ahora la gestión de recursos humanos tiene una gran cantidad de actividades relacionadas con la empresa laboral y su interacción con las personas destacando actividades como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, clima laboral y motivación, organización de trabajo, condiciones de trabajo, seguridad e higiene, planificación estratégica de recursos humano, sistemas de pago, auditoria, etc.

En el primer Consejo Mundial de recursos humanos fue en Washington en 1986, considerando al factor humano como parte principal de la gestión empresarial, en el consejo se trató temas con énfasis en la medición del capital humano, el desarrollo del capital social y capital humano junto al concepto de organización que aprende.

La importancia que se le da en los tiempos actuales a la gestión de recursos humanos es de considerarla como la esencia de la gestión empresarial, un ejemplo es Alemania y Japón donde poseen empresas de punta donde la segunda persona más importante es el gerente de recursos humanos. (Cuesta, 2010, pág. 19)

## **Cómo han evolucionado los recursos humanos**

En la revolución industrial del siglo diecinueve el empleado no estaba satisfecho porque existía la mecanización de tareas, por tal situación se crean los departamentos de bienestar en pocas empresas donde pusieron mucho énfasis en la solución de problemas de los trabajadores.

A finales del siglo diecinueve el norteamericano Frederick Winslow Taylor propuso algunas ideas las cuales se trataban acerca de pensar que trabajar en grupo no era positivo, que el trabajador no tenía la necesidad pensar y su motivación era la compensación.

En los siglos veinte Elton Mayo destacó que cada empleado era muy distinto a otro y que su motivación no era solamente lo económico, además dio relevancia en la importancia del papel del factor humano en las decisiones de la empresa.

Son varias fases que tuvo que pasar los recursos humanos primero era la función del personal que trataba solamente de seguir todos los procedimientos, con el uso de la tecnología el departamento de personal comenzó a jugar un papel muy importante en la selección, capacitación y ascensos.

El departamento de recursos humanos siguió aportando con mucha experiencia en las diferentes áreas, pero una función más amplia que la anterior, su importancia era grande porque tuvo que proteger a la empresa de problemas y contribuir para mejorar la competitividad de la empresa.

En la actualidad los recursos humanos atraviesa nuevamente por nuevas fases sus propósito está cambiando anteriormente era protector y supervisor y paso a ser agente de cambio y planeador. Todo lo mencionado significa que es de gran importancia contratar empleados adecuados para posteriormente capacitarlos y motivarlos para que tengan un desempeño brillante en la empresa.

Las empresas en la actualidad utilizan las mejores prácticas para contratar selectivamente, trabajo en equipo, toma de decisiones, capacitación, sueldos, estatus y adecuados flujos de información entre trabajadores y directivos, todo esto debe estar basado en el apoyo de las personas que es una fuente muy importante y principal para lograr tener una ventaja competitiva. (Dessler & Varela , 2011, pág. 11)



## **Modelos de gestión**

En la actualidad existen modelos de gestión que son utilizados por las empresas, entre los más conocidos tenemos: Gestión del talento humano, Gestión del conocimiento, y Gestión por competencias. Son consideradas como estrategias o modelos de gestión los cuales tiene un gran significado histórico en el ámbito empresarial. Cabe mencionar que los modelos de gestión mencionados están relacionadas e integradas entre sí, y deben ser estudiadas como una unidad.

Los modelos más representativos son la gestión estratégica, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias las cuales actualmente son consideradas fuentes fundamentales para el desarrollo de la empresa. (Tejada, 2010, pág. 116)

## **Gestión de talento humano**

La gestión de talento humano y del conocimiento depende de la capacidad de articulación de los sistemas tecnológicos, principalmente las nuevas tecnologías de la información y comunicación y además desarrollar el capital humano (Fleitas , 2013).

Así también la gestión de talento humano como un principio de la gerencia es la que se refiere que la dirección y la gestión deben basarse en un manejo adecuado y efectivo del potencial que poseen las personas (Tejada, 2010).

La gestión de talento humano es un objeto de estudio que tiene como propósito preservar el recurso humano en el campo laboral y además lograr los objetivos estratégicos de la empresa dentro de un marco de integración y crecimiento (Suárez , 2011)

La gestión de talento humano es la encargada de manejar adecuadamente el talento humano, desarrollando sus competencias, con la finalidad de que las personas se sientan parte de ella y contribuyan al crecimiento y desarrollo de la empresa.

## **Talento humano**

Para el éxito de la empresa se debe administrar el talento humano, la persona deben tener alguna diferencia competitiva y estar dotada de competencias como conocimiento, habilidad, juicio y actitud para llegar a ser un talento (Chiavenato , 2009).

Además el talento humano es el resultado de la aplicación de estrategias y políticas precisas que tienen un gran impacto en el desarrollo del trabajador para mejorar su desempeño en su puesto (Mejía , Bravo, & Montoya , 2013).

Talento humano es la consideración que se le da a una persona por poseer competencias, las mismas que sirven para diferenciarse de otras personas, la cual le permite desempeñarse correctamente en el ámbito laboral.

## **MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

La misión de la gestión de talento humano está dejando de ser la de un director de talento para convertirse en un director de la experiencia de la gente. En la actualidad se están adoptando tecnologías para mejorar el lugar de trabajo, enfocados en la diversidad e inclusión de todos los empleados, además deben comprender que si no existe una cultura de aprendizaje la empresa no tendrá el éxito esperado, en medio de estos cambios la gestión de talento humano está tomando un nuevo rol como administrador y diseñador de estos procesos asociados con la gente.

A la gestión de talento humano se le está pidiendo que simplifique sus procesos, ayude a los colaboradores a gestionar el flujo de información y que se construya una cultura de colaboración e innovación. (Pelaster & Schwartz, 2015, pág. 2)

### **Modelo de Idalberto Chiavenato (2011)**

Los principales procesos en la moderna gestión de talento humano son planteados en el modelo de Chiavenato. El modelo permite la gestión de las personas, para que puedan contribuir con la empresa, además ayuda en el desarrollo y potenciación de los recursos humanos. Los procesos que utiliza este modelo son:

**Proceso de provisión:** Es todo lo referente a quien trabajara en la empresa. Utiliza una investigación de mercado, el proceso de reclutamiento y selección.

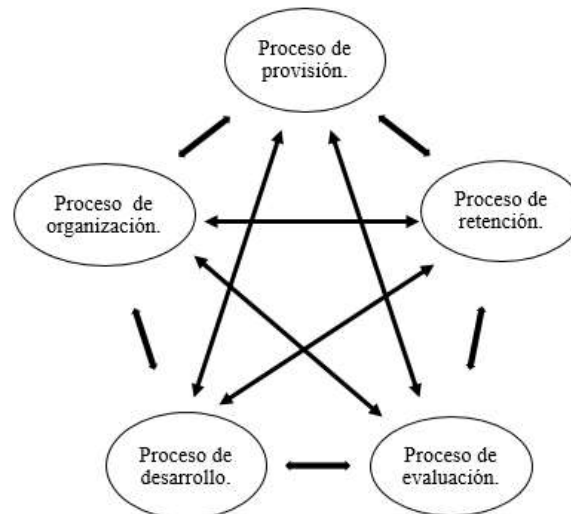
**Proceso de organización:** Trata acerca de que realizaran las personas en la empresa. Maneja un programa de inducción, diseño de puestos, y evaluación del desempeño.

**Proceso de retención:** Es el proceso para retener a las personas que trabajan en la empresa. Se refiere a la remuneración, prestaciones sociales, higiene y seguridad.

**Proceso de desarrollo:** Se encarga de la preparación y desarrollo de los empleados. Son proceso de capacitación y desarrollo.

**Proceso de evaluación:** Es todo lo que se refiere a saber lo que las personas hacen en la empresa. Se utiliza sistemas de información y controles y auditoria.

**Figura 2:** Modelo de Idalberto Chiavenato



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Chiavenato , 2011)

### **Modelo de Wayne Mondy (2010)**

Las principales funciones de la gestión de talento humano son planteadas en el modelo de Mondy. El modelo permite la participación de las personas para cumplir con los objetivos de la organización. En el modelo existen cinco áreas funcionales asociadas a la gestión de talento humano. Los procesos que utiliza este modelo son:

**Dotación de personal:**Es el proceso que permite a la empresa contar con un número adecuado de empleados con habilidades apropiadas. En este proceso está incluido el análisis de puesto, reclutamiento, selección.

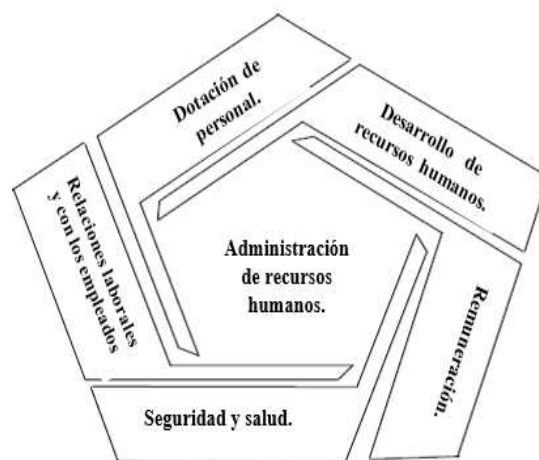
**Desarrollo de recurso humano:**Es un proceso importante para la administración de recursos humanos que se encarga del proceso de capacitación y desarrollo, desarrollo personal, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño.

**Remuneración:**Es el proceso donde se refiere a la compensación que se le otorga al empleado, puede ser interpretado de diferente manera, sueldo, sueldo más beneficios y las recompensas.

**Seguridad y salud:**Es el proceso donde se refiere a la protección de los empleados contra las lesiones provocadas por accidentes de trabajo.

**Relaciones laborales y con los empleados:** Es el proceso donde se trata de las relaciones internas de los empleados.

**Figura 3:** Modelo de Wayne Mondy



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Mondy , 2010)

### **Modelo de Gary Dessler (2011)**

Es un modelo basado en la motivación hacia los empleados, el cual permite desarrollar practicas acorde a las necesidades de la empresa, valorando los resultados, si los resultados no son los deseados para la organización se deberán tomar medidas correctivas. Las prácticas que utiliza este modelo son:

**Desarrollo de planes de personal y descripción del puesto:** Es el proceso donde se analiza los puestos y la manera de determinar los requisitos para el puesto, sus obligaciones y responsabilidades.

**Reclutamiento y Selección:** Es el proceso que permite determinar el tipo de persona que va a reclutar y contratar utilizando técnicas adecuadas, tales como la realización de entrevistas.

**Capacitación y desarrollo:** Permite ofrecer una capacitación necesaria a los empleados para que desarrollen sus habilidades y conocimientos, además van procesos de evaluación de desempeño y desarrollo personal.

**Remuneración o compensación:** Se pueden desarrollar planes de salarios, retribuciones e incentivos económicos. Además trata acerca de las prestaciones y servicios por parte de la empresa.

**Relaciones laborales:** Las relaciones laborales son acerca de las relaciones internas entre empleados y la administración, además incluye el proceso de seguridad y salud de los empleados.

**Figura 4:** Modelo de Gary Dessler



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Dessler & Varela , 2011)

### **Modelo de Werther y Davis (2009)**

Este modelo tiene una perspectiva sistemática, es considerado como un proceso de importación, transformación, y salidas. El modelo tiene en cuenta factores interno y externos, el modelo persigue tener resultados que sean beneficiosas para la empresa.

El objetivo social, empresarial, funcional y personal es lo que persigue el modelo para formar una empresa perfectamente coordinada. Los procesos que utiliza este modelo son:

**Preparación y selección:** Se refiere a tener un sistema de información acerca de los recursos humanos, tales como un análisis de puesto, el diseño de puesto y la necesidad de tener recurso humano como requisitos previos para el proceso de reclutamiento y selección.

**Desarrollo y evaluación:** Esto trata de cubrir el desarrollo y la evaluación del personal, en el cual van los procesos de inducción, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.

**Compensación y protección:** La compensación por medio del análisis de remuneración, incentivo y prestaciones. En lo referente a protección es acerca de la seguridad de los empleados sea esto en la seguridad laboral y social.

**Relación con el personal y evaluación:** Es la relación de la organización con el personal, el clima laboral, la motivación, la satisfacción del empleado, las políticas y la comunicación entre empresa y empleado, además de la solución de conflictos.

**Figura 5:** Modelo de Werther y Davis



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Werther & Davis, 2009)

### **Modelo de Gestión del Capital Humano (2015)**

Este modelo tiene tres áreas de enfoque, en el modelo existe las tendencias de capital humano que se encuentran organizadas en tres grandes áreas.

Las tres áreas de enfoque del capital humano son:

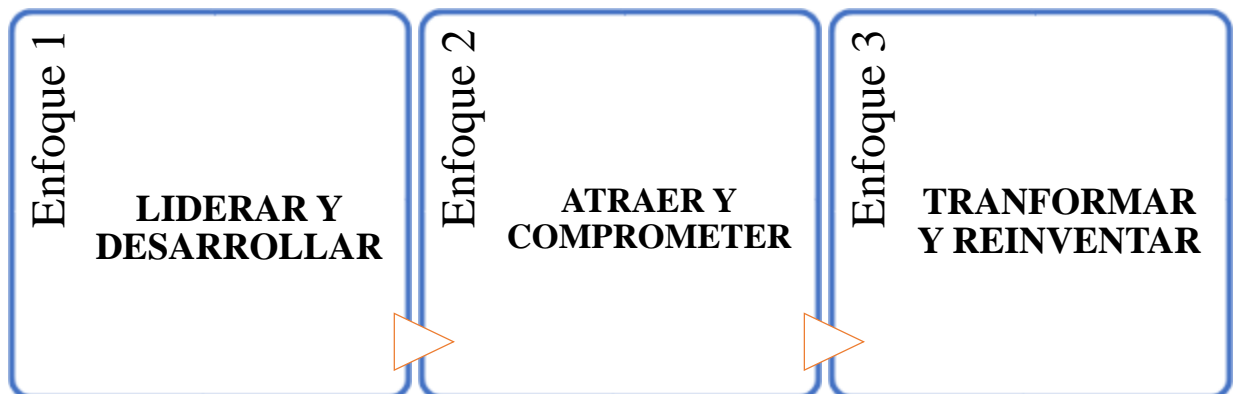
**Liderar y Desarrollar**

**Atraer y Comprometer**

**Transformar y Reinventar**

Los resultados de los estudios indican que a nivel de las empresas las tendencias que deben manejar con urgencia e importancia son el Liderazgo, Retención y compromiso , Evolucionar las habilidades de los recursos humano, Capacidad de la fuerza laboral y Atracción de talentos. Estas necesidades están impulsadas por las expectativas cambiantes de la fuerza de trabajo y a los retos que se enfrentan las empresas como son la globalización y la velocidad del cambio tecnológico y la innovación.

**Figura 6 :** Modelo de Gestión del Capital Humano.



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Castilla, 2015)

## PROCESOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

### 1. PROCESO DE PROVISIÓN

Reclutamiento

Selección

### 2. PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Inducción

Diseño de puesto

Evaluación del desempeño

### 3. PROCESO DE RETENCIÓN

Remuneración

Prestaciones sociales

Higiene y seguridad

### 4. PROCESO DE DESARROLLO

Capacitación

Desarrollo

## **PROCESO DE PROVISIÓN**

Es el proceso que utiliza la empresa para obtener siempre la cantidad adecuada de empleados y que posean habilidades para desempeñar su actividad y cumplir con los objetivos de la empresa (Mondy , 2010).

### **Reclutamiento**

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos, que tiene como objetivo atraer candidatos con un alto potencial, además calificados y capaces de ocupar un puesto dentro de la empresa, mediante el reclutamiento la empresa puede divulgar y ofrecer al mercado la oportunidad de un empleo. Además su objetivo es convocar una variedad de candidatos a un empleo, de acuerdo al plan de los recursos humanos. (Polanco , 2013, pág. 82)

Además reclutamiento es el primer paso del proceso de contratación y un proceso en el cual se generan candidatos calificados para una determinada vacante de un puesto de trabajo (Gómez , Balkin, & Cardy, 2009).

Reclutamiento es la actividad que su propósito es atraer inmediatamente a una cierta cantidad de candidatos idóneos para la empresa (Rodríguez, 2010).

El reclutamiento permite tener una cantidad de candidatos, que se les puede convocar para que formen parte de la empresa para lo cual deben poseer cualidades para diferenciarse de los demás candidatos y que requiere un puesto, utilizando técnicas y procedimientos para atraer a las personas.

### **Medios de reclutamiento**

El mercado de recursos humanos es un conjunto de candidatos que pueden tener un empleo o estar disponibles para el empleo, en el cual se los puede encontrar tanto internamente como externamente para lo cual se debe utilizar técnicas adecuadas para reclutar candidatos que cumplan con el perfil que requiere el puesto.

A estos medios de reclutamiento se los denomina:

- **Reclutamiento interno**
- **Reclutamiento externo**



### **Reclutamiento interno**

Este tipo de reclutamiento sucede cuando la empresa busca llenar un puesto vacante por diferentes circunstancias y pueden ser por ascensos, transferencias, etc.

#### **Ventajas y desventajas**

La ventaja del reclutamiento interno es que es un proceso económico, porque no demanda de muchos gastos y brinda las facilidades para conseguir a los reclutados, además se lo puede realizar con rapidez.

La desventaja del reclutamiento interno es la generación de conflictos dentro de la empresa por no tomar en cuenta a todos los miembros de la empresa para ese reclutamiento, no se lo puede realizar en todas las empresas, porque existe la necesidad de reclutar personal para una específica área, el cual no se lo puede encontrar en la empresa.

### **Reclutamiento externo**

Este tipo de reclutamiento es el que se encarga de encontrar candidatos que provienen de afuera de la empresa.

#### **Ventajas y Desventaja**

La ventaja es que se puede renovar y enriquecer a la empresa reclutando a nuevos miembros que posean cualidades que beneficien a la empresa. También se puede aprovechar la capacitación y desarrollo de los nuevos candidatos que lo han realizado por cuenta propia o por parte de la empresa a la cual pertenecía.

La desventaja es que es un proceso que requiere de demasiado tiempo para reclutar al personal y por ende su costo es elevado.

#### **Técnicas de reclutamiento externo.**

Las técnicas de reclutamiento externo se pueden realizar por medio de carteles y anuncios colocados en los exteriores de la empresa, mediante anuncio en los medios de comunicación como radio, prensa, televisión, internet. También se puede reclutar a personas que terminan sus estudios mediante un contacto en las universidades o con convenios con otras empresas. (Chiavenato , 2011, pág. 133)

## **Selección**

Selección es un medio que proporcionara información necesaria acerca de aptitudes psicológicas, físicas, profesionales de las personas a ocupar un puesto y se pueden identificar mediante pruebas o exámenes (Porret , 2010).

Además selección es la recopilación de datos con información acerca de los candidatos y todo lo referente al puesto para saber que va a desempeñar y de esa forma determinar quién será idónea para ese puesto (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2009).

Es la elección correcta de herramientas que se utilizaran en el proceso de selección, pues de ello dependerá el éxito del proceso pues eso permitirá que los mejores postulados puedan cubrir puestos vacantes u ofertados por la empresa (Alonso , Silvia, & Cuadrado , 2015).

La selección de personal es la elección que se realiza entre todos los candidatos para contratar a la persona más idónea para el puesto, utilizando herramientas correctas para garantizar el éxito del proceso porque de este proceso depende el buen funcionamiento de los demás procesos.

## **Proceso de selección**

### **1. Entrevista preliminar**

Su propósito es eliminar a los candidatos que no poseen las cualidades idóneas para el puesto, la entrevista se debe realizar formalmente para conocer a los postulantes que quieran ocupar la vacante de un puesto, es una entrevista que se lo puede hacer o no todo dependerá de las necesidades de la empresa.

### **2. Revisión de solicitud de empleo y currículos.**

En el proceso de selección el candidato deberá llenar una solicitud de empleo y posteriormente será evaluada para saber si hay relación entre el solicitante y el puesto.

Un currículum es un documento que se debe redactar y que servirá en el proceso de selección y además describe la experiencia, formación y capacitación de una persona.

### **3. Pruebas de selección.**

Las pruebas evalúan las aptitudes, la personalidad, habilidades, y permiten elegir a personas que posiblemente se puedan acoplar al puesto y a la cultura de la empresa utilizando los distintos tipos de prueba acorde a la necesidad de la empresa.

## **Tipos de pruebas**

- Pruebas de aptitudes cognitivas.
- Pruebas de conocimiento del puesto.
- Pruebas de muestra de trabajo.
- Pruebas de personalidad.

### **4. Entrevista de trabajo.**

Es una conversación en la cual el entrevistador y el candidato a un puesto puedan intercambiar información para conocer al postulante y saber si cumple con el perfil que requiere el puesto, además ayuda a conocer como se desenvuelve el candidato al momento de ser entrevistado.

### **5. Investigación previa al empleo.**

La verificación de referencias es la valoración que le dan a una persona por partes de otros individuos que lo conocen, esto sirve para compararlo con la información proporcionada por el candidato, esto ayuda a conocer la veracidad de la documentación proporcionada por el candidato y saber si el candidato cumple con los requerimientos que necesita el puesto.

### **6. Decisión de selección.**

La elección se realiza de todos los candidatos que llegaron hasta el final después de haber realizado todo el proceso y la decisión estará en las manos del administrador, tomando en cuenta que el nuevo empleado debe cumplir con el perfil requerido por el puesto. (Mondy , 2010, pág. 160)

## **PROCESO DE ORGANIZACIÓN**

### **Inducción**

Inducción es un programa de capacitación y desarrollo que se realiza al inicio y está dirigido a los nuevos trabajadores de la empresa con el fin de darle información valiosa para que se sientan cómodo dentro de la empresa (Mondy , 2010).

La inducción es un proceso importante que se encarga del recibimiento de los nuevos empleado en el comienzo de su trabajo y es considerado como una socialización para el nuevo personal (Bermúdez , 2011).

Además inducción es un proceso en el cual se informa al nuevo personal los datos necesarios para que pueda inmediatamente incorporarse a su nuevo puesto de trabajo y que ayude al cumplimiento de las metas de la empresa (Colmenárez, 2010).

Inducción es dar a conocer al nuevo empleados cuáles serán sus actividades dentro de la empresa para que se desenvuelva de una manera adecuada, también esto permite que el empleado se conozca con sus compañeros y el nuevo entorno, es importante realizar la inducción porque dará confianza y comodidad al empleado.

### **Proceso de inducción**

#### **1. Inducción al departamento de personal.**

Es la información adecuada que se le da al nuevo empleado acerca de aspectos generales como la historia de la empresa, el reglamento interno, políticas etc.

Se puede utilizar: Conferencias, Películas, Visita a la empresa.

#### **2. Introducción al puesto.**

Se trata de colocar al empleado en su nuevo puesto el cual ocupara para realizar sus tareas diarias. Se debe presentarle en su área de trabajo, describirle el puesto e indicarles sitios generales de la empresa. La inducción no tiene un costo elevado pero es de vital importancia tanto para el nuevo empleado como para la empresa. (Rodríguez, 2010, pág. 163)

### **Descripción del puesto**

Es un documento escrito donde se puede identificar, describir y definir cualquier tipo de puesto de trabajo esto ira en función a las obligaciones, responsabilidades, las condiciones laborales y las especificaciones de cada puesto (Gómez , Balkin , & Cardy , 2008).

Es un proceso que permite detallar a los empleados las tareas o responsabilidades que deben realizar en su puesto de trabajo para que de esa manera se distinga del resto de puesto de la empresa (Bonache & Cabrera , 2009).

Es proporcionar información sobre las tareas, deberes y obligaciones, responsabilidades y funciones que deben realizar un empleado en su respectivo puesto de trabajo, distinguiendo cada puesto.

## **Análisis de puesto**

Se encarga del estudio del puesto para determinar los requisitos, responsabilidades que necesita una persona para desempeñar correctamente en el puesto de trabajo (French , 2008).

Es un proceso que permite determinar las habilidades, los conocimientos que un empleado necesita para desempeñar un cargo en la empresa.

El análisis del puesto tiene mayor énfasis en cuatro tipos de requisitos los cuales son las siguientes:

**Requisitos intelectuales:** Son las exigencias del puesto con respecto a conocimientos intelectuales que debe poseer la persona para desempeñarse adecuadamente en el puesto de trabajo.

**Requisitos físicos:** Es la cantidad y la continuidad de energía y el esfuerzo físico e intelectual que se requiere en cualquier tipo de puesto.

**Responsabilidad que adquiere:** Se considera como la adquisición de responsabilidades y el cuidado de material, herramienta y/o equipo.

**Condiciones de trabajo:** Son las condiciones ambientales propias del puesto de trabajo que debe soportar el ocupante del puesto, en la cual debe existir la adaptación para mantener un adecuado desempeño. (Chiavenato , 2011, pág. 193)

## **Evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño es de vital importancia para el éxito de la empresa, además es un sistema que permite la revisión y evaluación de la forma como un empleado o grupo de empleados desempeñan sus actividades en el puesto de trabajo (Porret , 2010).

La gestión del desempeño es la forma de dirigir y gestionar al personal con el fin de alcanzar metas y mejorar el desempeño de los empleados, en la evaluación del desempeño incluye la planificación, evaluación, la formación y el reconocimiento (Gil, 2009).

Es considerada como la apreciación del desenvolvimiento del empleado en su respectivo puesto de trabajo y el cómo lo va desarrollando. Es un proceso que permite estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de un individuo.

## **Procesos de la Gestión de Desempeño.**

### **Planificación**

En la parte de planificación se puede definir el perfil que se requiere en el puesto de trabajo, también podemos establecer objetivos acerca del desempeño.

### **Evaluación**

La evaluación es la supervisión al desempeño del empleado, se puede evaluar los resultados del trabajo, los logros de los objetivos planteados y las competencias demostradas.

### **Formación**

Esto contribuye al asesoramiento acerca de la instrucción de la que debe tomar los empleados y se puede también desarrollar las competencias.

### **Reconocimiento.**

Es la manera de reconocer el esfuerzo realizado por los empleados, se lo puede realizar mediante algún incentivo económico o realizando alguna promoción para que puede tener algún puesto superior. (Romero , Gómez , & Vázquez , 2008, pág. 120)

## **PROCESO DE RETENCIÓN**

### **Remuneración**

“La remuneración es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios” (Mondy , 2010, pág. 268). La remuneración es la gratificación económica que se le da al empleado por brindar sus servicios a la empresa, incluyendo también todo tipo de incentivos y otros aspectos que por ley merecerá el empleado.

El trabajador invierte en su trabajo con dedicación, esfuerzo y con los conocimientos y habilidades a cambio de recibir una retribución económica (Chiavenato , 2009).

Además la compensación o remuneración abarca todo lo referente a sueldo salarios y prestaciones, es el conjunto de gratificaciones y servicios que se le otorga al empleado por haber realizado sus funciones en la empresa.

En la remuneración está incluido todo lo referente a recompensas y remuneraciones que se le entrega a los trabajadores a cambio de ofrecer sus servicios a la empresa.

## **Objetivos de la compensación**

El objetivo de la compensación es alentar el desempeño para que se sientan motivados para realizar bien sus actividades.

También permite retener a los empleados proporcionándoles remuneraciones adecuadas y varios beneficios. Además garantiza la igualdad de cada empleado para que obtenga su compensación acorde a las funciones que desempeña en la empresa.

## **Sistemas de incentivos**

### **Incentivos**

Un incentivo o también una remuneración por rendimiento es la gratificación adicional que se relaciona con los logros alcanzados los cuales benefician al empleado y a la empresa (Llanos, 2010).

Es una gratificación por el esfuerzo adicional que se le otorga a empleado, esta gratificación puede ser económica o algún reconocimiento por parte de la empresa.

Los incentivos pueden formar parte de la compensación o ser un complemento dentro del enfoque de los sueldos y salarios.

### **Tipo de incentivos**

#### **Compensación basada en unidades:**

Se recompensa por el volumen de su rendimiento en base al número de unidades producidas otorgando al empleado algún tipo de incentivo.

Este incentivo debe motivar al empleado para que pueda seguir mejorando diariamente y realice sus actividades correctamente.

#### **Bonos de productividad:**

Se los pagas por haber excedido un determinado nivel de productividad, pero buscando el beneficio de ambas partes para que no existan problemas posteriores.

Se otorgar el bono acorde a la cantidad de producción adicional, se tratara de conceder un bono justo para que el empleado se sienta conforme.

### **Comisiones:**

Es percibir un porcentaje por la venta de un determinado producto o servicio, las comisiones pueden ser altas esto dependerá de la persona y su predisposición para cumplir con los objetivos que se les plantean.

### **Incremento por méritos:**

Se realiza a las personas que mejoran su desempeño y se lo ve reflejado en el aumento de su compensación, es una forma de incentivar al compromiso que tiene el empleado con la empresa y lo demuestra realizando bien su trabajo.

### **Incentivos no financieros:**

Son incentivos que se les puede entregar a los empleados por diferentes circunstancias tales como placas conmemorativas, objetos deportivos, certificados, entre otros objetos que ayuden a subir el autoestima del empleado y el sienta que su esfuerzo es reconocido por parte de la empresa. (Werther & Davis, 2009, pág. 368)

### **Prestaciones sociales**

Las prestaciones sociales tienen como objetivo ayudar al empleado en algunos campos de su vida. Además las prestaciones sociales son parte de un conjunto de derechos de los empleados (Rendón , 2010).

Las prestaciones se deben elegir en conjunto, para que sean beneficiosas tanto para el empleado como para la empresa. Deben ser conscientes de las preferencias de los empleados para tener prestaciones acorde a la necesidad de los empleados para ofrecerles en la empresa (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2009).

Las prestaciones sociales buscan el bienestar de los empleados en algunos campos de su vida, buscando siempre satisfacer las necesidades de los empleados por que las prestaciones son un derecho de los empleados.

### **Tipos de prestaciones sociales**

#### **Respecto de su exigencia**

- **Prestaciones legales:** Son por disposición de la ley y se les debe otorgar a los empleados estas son: Aguinaldos, vacaciones, horas extras.



- **Prestaciones adicionales:** Son las que la empresa otorga, no es por disposición de la ley y son: Alimentos, préstamos, ayuda, gratificación.

### **Respecto de su naturaleza**

- **Prestaciones económicas:** Son las que se le otorga al empleado en forma de dinero, o cheques y son: Reembolsos, gratificaciones.
- **Prestaciones extraeconómicas:** Son las que ofrece la empresa en forma de servicio y son: Alimentos, club, seguros, servicio social.

### **Respecto de sus objetivos**

- **Planes asistenciales:** Proporcionan al empleado y su familia condiciones de seguridad y ayuda y son: Gastos médicos, seguros, préstamos.
- **Planes recreativos:** Proporciona al empleado condiciones de descanso, diversión y la recreación y ocio constructivo y son: Club, música, deportes, paseos. (Chiavenato , 2011, pág. 264)

### **Higiene y seguridad**

Es importante mantener un ambiente laboral seguro porque puede existir una gran cantidad de accidentes relacionado con el trabajo (Dessler & Varela , 2011).

La seguridad e higiene en el trabajo son los procedimientos, técnicas y algunos elementos que son aplicados en un puesto de trabajo para reconocer, evaluar y controlar factores nocivos, para tomar medidas y acciones que beneficien a la empresa en la prevención de enfermedades y accidentes, para mantener la vida, la salud y la integridad del empleado. (Montaño, 2010, pág. 179)

“Las condiciones que rodean al individuo en su puesto de trabajo se conoce como ambiente de trabajo. Las alteraciones y modificaciones del ambiente laboral son muy variadas, dependen de las actividades que se desempeñan en ella” (Sosa, Mattassini, Di, & Ferrari, 2010, pág. 36).

La higiene se refiere a tratar de evitar cualquier tipo de problema que puede ser ocasionada por la función que realice, además la seguridad vela por el bienestar de los empleados para que no sufran ninguna clase de accidente propio del puesto de trabajo.

Se trata de la protección de los trabajadores de posibles lesiones provocados por accidentes propios del puesto de trabajo.

### **Higiene en el trabajo**

Es el diagnóstico y la preservación de las enfermedades que se ocasionan en el puesto de trabajo por desconocimiento del empleado.

### **Objetivo de la higiene en el trabajo**

Es esencialmente preventivo y su propósito es proteger la comodidad y la salud de los empleados para evitar que se ausenten parcial o definitivamente de su puesto de trabajo, evitando así un perjuicio para empresa y protegiendo al empleado.

### **Plan de higiene en el trabajo**

#### **1. Plan organizado:**

Incluye un servicio médico dependiendo del tamaño de la empresa. Esto depende de la necesidad de la empresa, en caso de ser una empresa pequeña por lo menos se debe tener una persona que posea conocimientos básicos en higiene y seguridad para saber cómo se debe actuar.

#### **2. Servicios médicos adecuados:**

Debe incluir un botiquín de emergencia y conocer acerca de los primeros auxilios. Es necesario que la empresa posea estos implementos básicos para que se pueda resolver problemas menores en lo referente a higiene y seguridad.

#### **3. Servicios adicionales:**

Debe ser una política de sanidad tanto para el empleado como para la empresa. En los servicios adicionales se puede contratar personal especializado para que contribuya con su experiencia y evitar problemas posteriores en lo que refiere a higiene y seguridad.

### **Seguridad en el trabajo**

Son medidas técnicas, de educación, psicológicas y médicas que tienen como fin evitar cualquier accidente, eliminando un ambiente inseguro y también sirve para instruir a los empleados acerca de medidas preventivas. Las medidas preventivas ayudan a evitar

accidentes, también se debe tener ambientes seguros, esto solamente se logra con la aplicación de técnicas y la instrucción a los empleados acerca de higiene y seguridad.

### **Plan de seguridad en el trabajo**

Es plan no debe ser solamente para el área de producción, se debe encarga de capacitar al personal y dar cumplimiento a las normas de seguridad, revisar periódicamente los equipos de seguridad, tener conocimientos acerca de primeros auxilios, adquirir y distribuir medios de seguridad para los empleados. (Rodríguez, 2010, pág. 344)

## **PROCESO DE DESARROLLO**

Es una de las funciones principales de los recursos humanos que solamente se encarga de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

### **Capacitación**

Capacitación debe ser un proceso continuo y sistemático para fortalecer tanto la autonomía y autoestima de las personas y además mejorar las competencias para que permitan resolver una variedad de problemas (Brito , Hernández, & Cruz, 2010).

Además la capacitación, es un método que son utilizados para que los trabajadores tengan nuevas o actuales habilidades y desempeñen correctamente sus labores diarias dentro de la empresa (Dessler & Varela , 2011).

La capacitación es la acción que permite el crecimiento de las aptitudes y los conocimientos de un empleado y su propósito es la preparación del mismo para que rinda adecuadamente en su puesto de trabajo (Grados, 2009).

La capacitación tiene beneficio independientemente de su costo, uno de ellos es el incremento de la producción, la reducción de errores, la rotación y un cambio de actitud de los empleados con el enriquecimiento de nuevos conocimientos acerca del puesto de trabajo.

### **Desarrollo**

El desarrollo es el aprendizaje a largo plazo para mejorar el desempeño y además busca el crecimiento profesional incrementando actitudes en beneficio de la empresa (Werther & Davis, 2009).

Así también el desarrollo es la que se encarga en modificar las actitudes de los individuos para que se preparen para mejorar el desempeño de sus tareas y a la vez esto se refleje en la superación personal (Grados, 2009).

El desarrollo de la persona es un afán que tiene cada uno con el sentido de superación que motiva a las personas a seguir adelante o significa lo que la persona puede hacer más allá de su desarrollo (Arias , Portilla, & Villa , 2010).

El desarrollo se puede dar a corto, mediano o largo plazo, esto dependerá de la predisposición de la persona por aprender y la forma como interactúa con los factores que permiten desarrollarse de competencias.

### **Capacitación y desarrollo**

La capacitación y desarrollo tiene como propósito aumentar las capacidades de los empleados para conseguir la efectividad de la empresa. La capacitación sirve para mejorar habilidades y los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos (Polanco , 2013).

También la capacitación y desarrollo es la parte central del esfuerzo continuo y el cual permite mejorar las competencias de los empleados para mejorar el desempeño de la funciones dentro de la empresa (Mondy , 2010).

La capacitación y desarrollo es una visión más amplia de ver cuál es la forma de mejorar y aumentar las capacidades, habilidades y destrezas de los empleados, para que lo demuestren al momento de realizar una actividad laboral.

### **Proceso de capacitación y desarrollo**

#### **1. Determinar las necesidades.**

La capacitación y desarrollo se debe determinar mediante un análisis que puede ser: un análisis organizacional, un análisis de tareas o un análisis de la persona.

#### **2. Establecer objetivos específicos.**

La capacitación y desarrollo debe tener objetivos claros y precisos que permita el cumplimiento de las metas de la empresa.

### **3. Seleccionar métodos de capacitación y desarrollo.**

La empresa utiliza diferentes métodos para enseñar conocimientos y habilidades a sus empleados tales como: Cursos impartidos por instructores, capacitación en el puesto de trabajo, rotación de puesto o capacitación de aprendices.

### **4. Seleccionar sistemas de capacitación y desarrollo.**

Se enfoca en la manera de impartir la capacitación y desarrollo a los participantes. Estos pueden ser: Educación superior en línea, Videos, Aprendizaje electrónico o Simuladores entre otros. (Mondy , 2010, pág. 201)

## **COMPETENCIAS**

Son categorías que expresan los requerimientos de las personas en la relación hombre y trabajo, las cuales producen una integración de estrategia empresarial y objetivos individuales en relación a los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales combinados que en efecto son de vital importancia para desempeñar exitosa cada una de nuestras funciones. (Sanchez, Marrero, & Martinez, 2010)

Las competencias en el ámbito de las empresas es el conjunto de conocimiento y cualidades profesionales que son necesarias para que el empleado pueda desarrollar sus tareas y funciones acorde a su puesto (Fernández, 2009).

Además la competencia o habilidad es la capacidad de hacer una función adecuadamente o también es un atributo medible que poseen las personas (Attewell, 2009).

Así también las competencias se pueden diferenciar pero en la medida de que se vayan desarrollando (García M. , 2011).

Poseer competencias permite llevar a cabo las funciones de manera eficiente, combinando todo tipo de conocimientos de esta manera el análisis de las competencias pone especial atención en el contexto del desarrollo de las competencias (Camelo, Helena, Chaves, & Dias , 2013).

Las competencias son aquellas que abarcan conocimientos, actitudes y habilidades que debe poseer una persona competente, mismas que le ayudan a desenvolverse correctamente en su puesto de trabajo, las cuales deben irse desarrollando para poder diferenciarse con las demás personas.

## **Tipos de competencia**

### **Competencias básicas**

Estas competencias se las desarrolla en la educación inicial y son los conocimientos y habilidades que permiten progresar e integrarnos en la sociedad.

### **Competencias conductuales**

Son habilidades y conductas que son superiores y destacadas en el ámbito laboral y que se les puede identificar en los atributos y rasgos personales.

### **Competencias funcionales**

Son denominadas competencias técnicas, estas competencias son las requeridas en el ámbito laboral según los requerimientos de cada empresa.

Las competencias antes mencionadas se desarrollan a través de actividades de aprendizajes formales como la educación o formación convencional o modalidades no formales como e-learning entre otras y la modalidad informal que es el aprendizaje espontaneo en el entorno laboral, social, o familiar.

## **Clasificación de las competencias**

### **Competencias genéricas**

Es el conjunto de actitudes que están acorde a las características del entorno organizacional y social, estas competencias corresponden al modo de ser del individuo y es parte de su personalidad, son adquiridos durante todo su desarrollo y relacionados con el grupo familiar, social y educativo.

### **Competencias técnicas**

Son un conjunto de habilidades y destrezas los cuales permiten poner en práctica los conocimientos adquiridos con anterioridad la puesta en práctica de los conocimientos y las habilidades técnicas específicas deben ser exigentes para realizar correctamente los procesos en su respectivo puesto de trabajo. (Leal & Sanchez, 2009, pág. 545)

## **Competencias laborales**

Las competencias laborales son el conjunto de características en los individuos y están relacionadas casualmente con un desempeño exitoso en el puesto de trabajo (Cuesta, 2010).

Además las competencias laborales son definidas como el ejercicio adecuado de las capacidades que permiten el correcto desempeño en un puesto, con respecto a los niveles requeridos y es la construcción social de aprendizaje significativo y útil para mejorar el desempeño en un puesto de trabajo la cual no se obtiene solamente con la educación si no mediante aprendizaje, por la experiencia propias del puesto. (Buenahora , 2010, pág. 41)

En esta sociedad cada vez más compleja, no sólo hay una necesidad para los profesionales que han desarrollado cierto tipo competencias a un nivel elevado, existe también otro tipo de competencia que pueden ser desarrolladas por cualquier persona poniendo especial énfasis en la competencia de trabajo en equipo (Nadal, Mañas, & Bernadó, 2015).

Las competencias laborales son capacidades que permiten responder con éxito a una demanda o realizar correctamente una actividad o tarea, esto se ve reflejado en un desempeño adecuado de cada persona, esto se adquiere mediante la experiencia, el aprendizaje y la educación constante.

## **Clasificación de las competencias laborales**

### **Competencias de desempeño y operativos.**

- Orientación al resultado.
- Atención al orden, calidad y perfección.
- Espíritu de iniciativa.
- Búsqueda de la información.

### **Competencia de ayuda y servicio.**

- Sensibilidad interpersonal.
- Orientación al cliente.

### **Competencias cognitivas.**

- Autocontrol.

- Confianza en sí mismo.
- Flexibilidad.

La clasificación de las competencias laborales genéricas se ha elaborado basándose en mayor medida a las que responden a la necesidad derivada del desempeño laboral. (Gil, 2009, pág. 86)

### **Desarrollo de competencias**

El desarrollo de competencias se la puede lograr en un escenario en el cual deben relacionarse de una forma dinámica cuatro elementos indispensables tales como, personas, empresa, estrategias y el conocimiento (Nagles , 2009).

El desarrollo de competencias es establecer acciones claves y reunirse en un marco amplio de aprendizaje siempre con la necesidad crucial de poseer competencias adecuadas para el trabajo que se pueden demostrar en ese momento y para el futuro (Mockler, 2012).

“Además la educación, la actividad de aprendizaje, el coaching, las capacitaciones, entre otros elementos inductores de competencias, contribuyen al desarrollo de las competencias laborales” (Pineda, Pérez, & Arango, 2012, pág. 38).

Son diversas las perspectivas de las competencias genéricas, estas corresponden a las competencias claves, transversales y transferibles, con relación a los aspectos personales, sociales, académicos y laborables en todo el tiempo de vida de una persona (Arguelles, 2010).

En el contexto del cambio organizacional y el contexto que permite el aprendizaje proporcionan las condiciones requeridas para que el proceso de aprendizaje informal ocurra, mientras que las relaciones de trabajo posibilitan interacciones caracterizadas como un medio para desarrollar nuevas competencias que serán expresadas por un desempeño satisfactorio o excelente (Neiva, Odelius, & Ramos, 2015).

El desarrollo de competencias se lo realiza en un entorno de aprendizaje la cual se lo logra mediante una formación a los empleados, para que se desarrollen las capacidades se debe utilizar elementos inductores de competencias que ayuden al desarrollar las competencias y deben ser siempre motivados.



#### **4. METODOLOGÍA**

Los datos empíricos son obtenidos de pruebas acertadas y erróneas en la cual podemos ver reflejado la realidad de forma fiel y neutral posible, el empirismo se basa en la experimentación y lógica que conjuga a la observación de fenómenos y análisis estadísticos. También se basa en la experiencia a través procedimientos prácticos (Ariza & Laura , 2012).

En la presente investigación se utilizará el método empírico debido a que la investigación está basada en la experiencia obtenida, en cual se utiliza las encuestas que se les realizará a los empleados del sector textil, el análisis de documentos y la observación directa.

#### **ENFOQUE DE LA INVESTIGACION**

##### **Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de varios datos que poseen medición numérica con la finalidad de descubrir o afinar las preguntas de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista , 2010).

En la investigación se utilizara el enfoque cualitativo, porque los datos y la información se obtendrán de las empresas del sector textil afiliadas a la CAPIT, para tener un amplio conocimiento y comprender acerca del fenómeno de estudio e interpretar los resultados que se obtendrán al final de investigación.

#### **MODALIDADES DE INVESTIGACIÓN**

Las dos modalidades de investigación de acuerdo al proyecto se describen a continuación:

##### **Investigación de campo.**

La investigación de campo es la recolección de los datos que son proporcionados por los sujetos a investigar o se los puede recolectar de la realidad donde ocurren los hechos (García A. , 2007).

La investigación de campo es la recolección de información del lugar donde los acontecimientos suceden para tener mayor claridad del problema, permitiendo investigar y conocer el problema mediante un acercamiento directo con los empleados y conociendo sus requerimientos. La utilización de técnicas para la investigación es la encuesta a los empleados para recolectar información con el fin de interpretar los resultados.

### **Investigación bibliográfica.**

La investigación bibliográfica es la recopilación de información de varios autores acorde a una cuestión determinada y es realizada de forma sistemática (Méndez & Sandoval , 2008).

La investigación bibliográfica tiene como propósito conocer, ampliar y deducir teorías y enfoque de varios autores basados en documentos que van en concordancia a nuestro tema. La información se obtuvo de libros de varios autores los cuales proporcionan información relacionado con nuestro tema. Además se investigó en las revistas científicas obteniendo valiosa y amplia información relacionadas con las variables de estudio.

### **TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

#### **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva es la forma de estudiar para conocer quien, donde, cuándo y el porqué del sujeto de estudio en la investigación (Cid, 2009).

La investigación descriptiva permite describir hechos y características que se producirán al momento de la relación del problema con la intención de darle una solución. La investigación permite describir la realidad por la que se atraviesa, para obtener información que será procesada con el fin darle solución.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población**

La población es el conjunto total de unidades o elementos a los que podemos indagar en la investigación, de este conjunto se puede extraer una muestra (Romero G. , 2013).

En la presente investigación se utilizara la población de las empresas del sector textil afiliadas a la CAPIT, que consta de un total de 239 empleados misma que se muestra a continuación:

**Tabla 2:** Empresas asociadas CAPIT

<b>Empresa</b>	<b>Número de personal</b>
Industrias y Textiles Pequeñín	18
Ropa Infantil Ecuatoriana	17
Modas y Textiles Mundo Azul	19
Soltex	15
Ralomtex	18
Textiles Santa Rosa C.A.	32
El Peral Cia. Ltda.	30
Texmoda	17
Andelas Cia. Ltda.	35
Tecnorizo S.A.	38
<b>Total</b>	<b>239</b>

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Investigación propia

### **Muestra**

La muestra es una pequeña parte que representa al conjunto o la población, la cual se elige y se la somete a observación (Medina, 2013).

La muestra será aleatoria tomada de las empresas que se dedican a fabricación de prendas de vestir y ropa interior, ya que es una muestra por conveniencia porque el investigador selecciona la muestra acorde a su conveniencia (Cid, Méndez, & Sandoval, 2007).

Entre ellas tenemos: Industrias y Textiles Pequeñín con 18 empleados, Ropa Infantil Ecuatoriana con 17 empleados, Modas y Textiles Mundo Azul con 19 empleados, Soltex con 15 empleados y Ralomtex con 18 empleados, con lo cual se cuenta con una muestra de 87 personas.

## RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la presente investigación se utiliza las siguientes técnicas e instrumentos de investigación para recolectar valiosa información la misma que se verificara posteriormente.

**Tabla 3:** Recolección de información

<b>TIPO DE INFORMACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN</b>
<b>SECUNDARIA</b>	Análisis de documentos	Libros Tesis de grado Artículos científicos
<b>PRIMARIA</b>	Encuesta	Cuestionario Entrevista

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Investigación propia

La encuesta se aplicara a la muestra seleccionada aleatoriamente por conveniencia que está dirigida a las empresas que se dedican a la fabricación de prendas de vestir y ropa interior y que consta de 87 empleados con la finalidad de recoger valiosa información para determinar las posibles causas del problema.

La encuesta constará de 10 preguntas que van a ser aplicadas a los 87 empleados, el tipo de preguntas será de selección múltiple y son preguntas de fácil entendimiento para los empleados.

## PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Después de la aplicación del instrumento de investigación en este caso el cuestionario, se realizara el análisis y la interpretación de datos recolectados.

El procesamiento de la información se debe realizar mediante algún programa que permita procesar los datos recolectados en la investigación, en este caso será realizara en el programa IBM. SPSS que es un programa estadístico.

Para realizar el procesamiento de la información se realizara los siguientes pasos:

- Obtención de la información de la muestra que se está investigando.
- Realizar una revisión crítica de los datos y constatar que han sido correctamente contestadas.
- Introducir los datos en el programa estadístico para el procesamiento de la información.
- Generar tablas y gráficos para realizar su respectivo análisis e interpretación de cada pregunta.

## 5. RESULTADOS

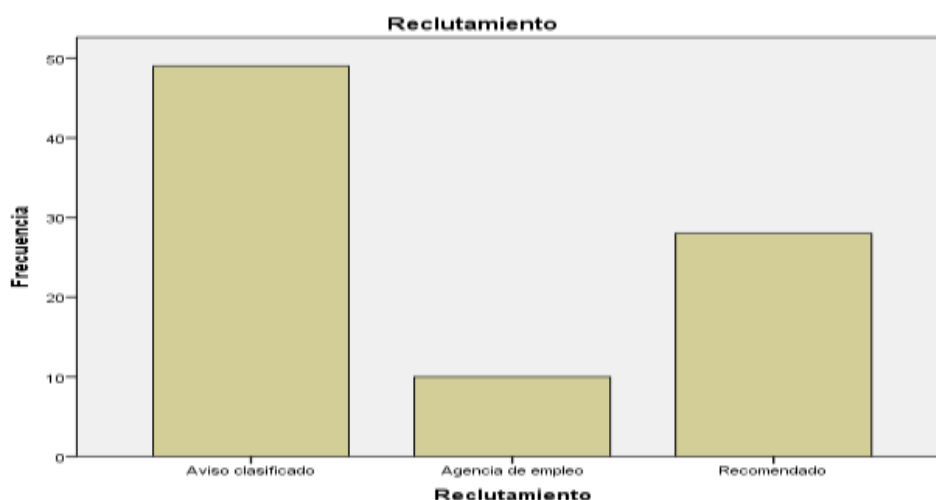
### RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### 1. ¿Cómo se enteró de la existencia de una vacante en la empresa?

**Tabla 4 :** Reclutamiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Aviso clasificado	49	56,3	56,3	56,3
Válidos Agencia de empleo	10	11,5	11,5	67,8
Recomendado	28	32,2	32,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Figura 7:** Reclutamiento



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Encuesta

#### **Análisis e interpretación**

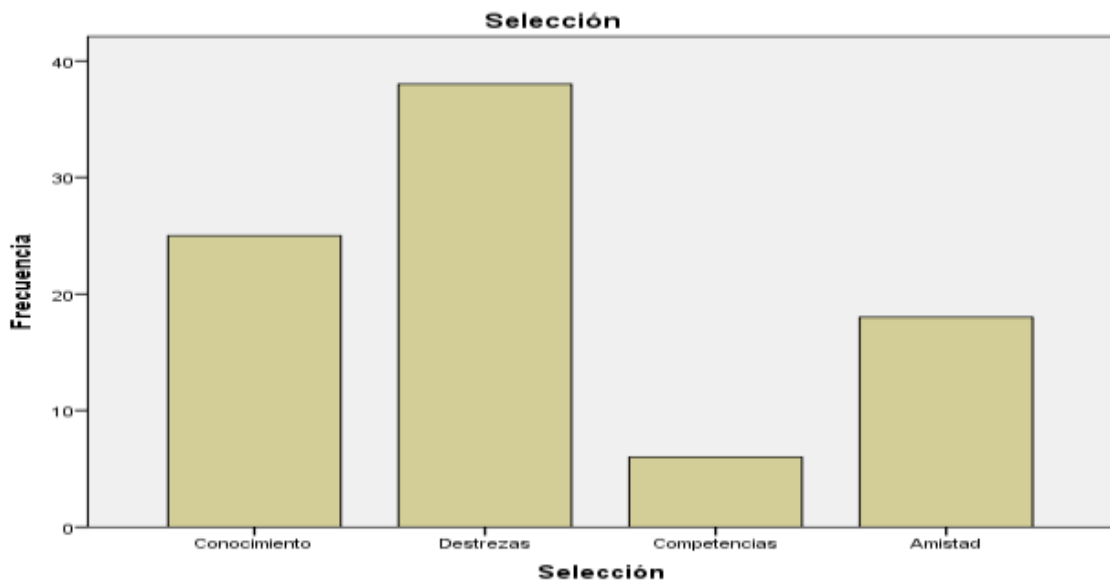
Del total de encuestados para el proceso de reclutamiento el 56,3 % utiliza avisos clasificados, el 11,5% responde que por medio de agencias de empleo, y el 32,2 % dice que son recomendados. Se puede identificar que en las empresas la forma de reclutamiento es por medio de avisos clasificados y recomendación, pero se debe dar igual oportunidad a todos los candidatos reclutados sin tomar en consideración que son recomendados.

## 2. ¿Qué se toma en cuenta al momento de seleccionar personal?

**Tabla 5:** Selección

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Conocimiento	25	28,7	28,7	28,7
Destrezas	38	43,7	43,7	72,4
Válidos Competencias	6	6,9	6,9	79,3
Amistad	18	20,7	20,7	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Figura 8:** Selección



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Encuesta

### **Análisis e interpretación**

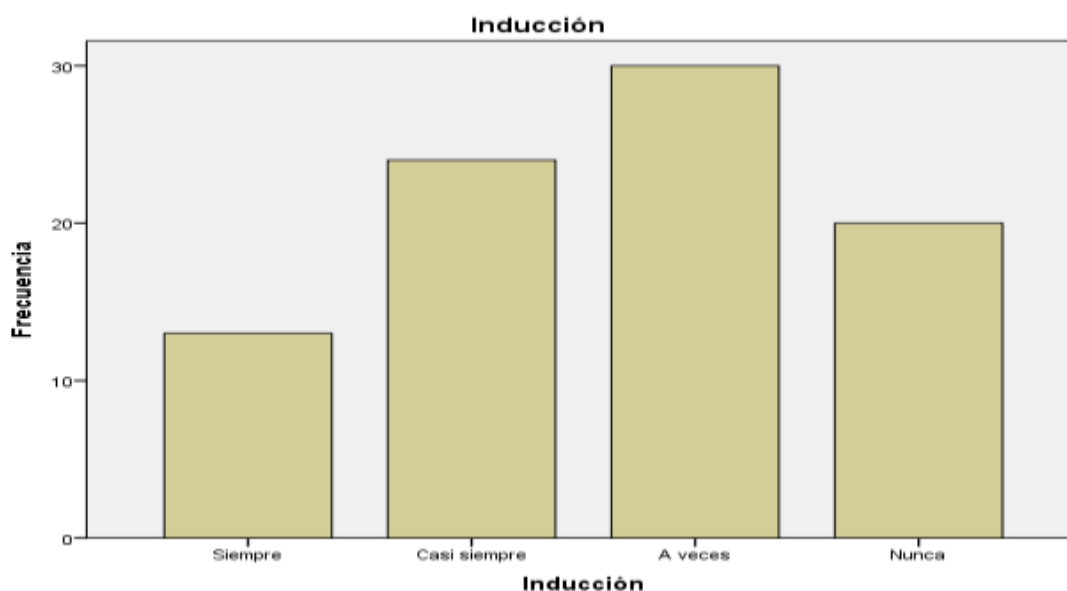
Del total de encuestados el 28,7 % para el proceso de selección son evaluados sus conocimientos, el 43,7 % responde que sus destrezas el 6,9 % manifiesta que sus competencias y el 20,7% menciona por amistad. Se debe poner mayor énfasis en conocer las competencias de los candidatos para incorporarles a la empresa, al momento de seleccionar personal por las destrezas, solamente incorporaremos personas capaces de realizar correctamente sus funciones, además debemos evitar la seleccionar personal por algún tipo de amistad.

**3. ¿La empresa brinda información relevante para que el nuevo empleado se integre con facilidad?**

**Tabla 6:** Inducción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	13	14,9	14,9	14,9
Casi siempre	24	27,6	27,6	42,5
Válidos A veces	30	34,5	34,5	77,0
Nunca	20	23,0	23,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Figura 9:** Inducción



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e interpretación**

Del total de encuestados el 14,9% para el proceso de inducción siempre recibe información para incorporarse a la empresa, el 27,6 % responde casi siempre, el 34,5 % menciona que a veces y el 23,0% piensa que nunca. La inducción ayuda a los empleados a conocer todo acerca de la empresa y su entorno, lo que permite al empleado desenvolverse de mejor manera en sus actividades, se puede evidenciar que algunas empresas realizan a veces el proceso de inducción, puede darse por que no poseer un plan de inducción.

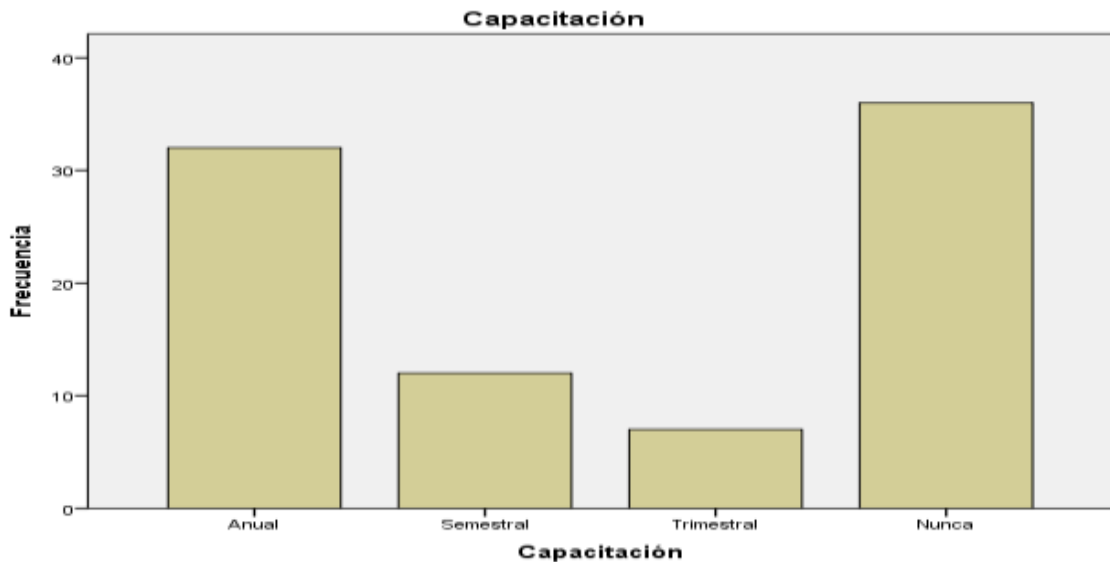


#### 4. ¿La empresa proporciona a los empleados cursos de capacitación?

**Tabla 7:** Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Anual	32	36,8	36,8	36,8
Semestral	12	13,8	13,8	50,6
Válidos Trimestral	7	8,0	8,0	58,6
Nunca	36	41,4	41,4	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Figura 10:** Capacitación



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Encuesta

#### **Análisis e interpretación**

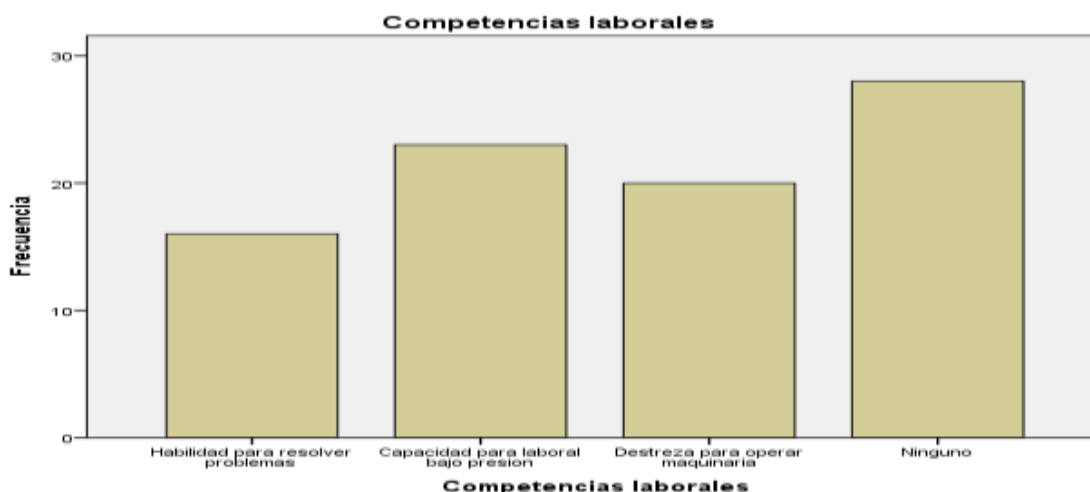
Del total de encuestados el 36,8 % dice que las capacitaciones se realizan anualmente, el 13,8 % responde que son semestralmente el 8,0 % manifiesta que son trimestralmente y el 41,4% señala que no se realiza capacitaciones. Las capacitaciones ayudan a mejorar a los empleados en su puesto de trabajo, se deben realizar capacitaciones acorde a la necesidad del empleado y de la empresa, las capacitaciones deben ser vistas como una inversión y no como un gato para la empresa.

**5. Una competencia es poseer conocimiento, habilidades, y destreza. ¿Usted ha adquirido alguna competencia en la empresa?**

**Tabla 8:** Competencias laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Habilidad para resolver problemas	16	18,4	18,4
	Capacidad para laboral bajo presión	23	26,4	44,8
	Destreza para operar maquinaria	20	23,0	67,8
	Ninguno	28	32,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0

**Figura 11:** Competencias laborales



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e interpretación**

Del total de encuestados el 18,4 % dice que adquirido la habilidad para resolver problemas, el 26,4 % responde la capacidad para trabajar bajo presión, el 23,0 % señala que la destreza para operar maquinaria y el 32,2% dice no adquirió ninguna competencia. Las competencias se adquieren a través de la formación y la experiencia, puede darse que los empleados no han adquirido ninguna competencia debido a que no realizan otras actividades laborales y no adquieren experiencia tanto en su puesto de trabajo como en otros puestos.

**6. ¿Qué tipo de competencias debe poseer un trabajador para desenvolverse adecuadamente en la empresa? Seleccione según su criterio**

**Tabla 9:** Tipos De Competencias

<b>Competencias Genéricas</b>	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Iniciativa	15%	14%	45%	26%
Disciplina	11%	12%	49%	28%
Aprendizaje continuo	6%	8%	47%	39%
Responsabilidad	9%	9%	46%	36%

**Análisis e interpretación**

Del total de encuestados en las competencias genéricas el 49 % dice que la disciplina es importante, el 47 % responde que el aprendizaje continuo es importante, el 46 % señala que la responsabilidad es importante, y el 45% cree que la iniciativa es importante. La disciplina, seguido del aprendizaje continuo, la responsabilidad y la iniciativa, son competencias que se pueden ir desarrollando en beneficio de la empresa.

<b>Competencias Técnicas</b>	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Capacidad para trabajar bajo presión	7%	9%	51%	33%
Destreza para operar maquinaria	9%	11%	49%	31%
Habilidad para resolver problemas	14%	13%	50%	23%
Capacidad para optimizar recursos	11%	12%	55%	22%

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e interpretación**

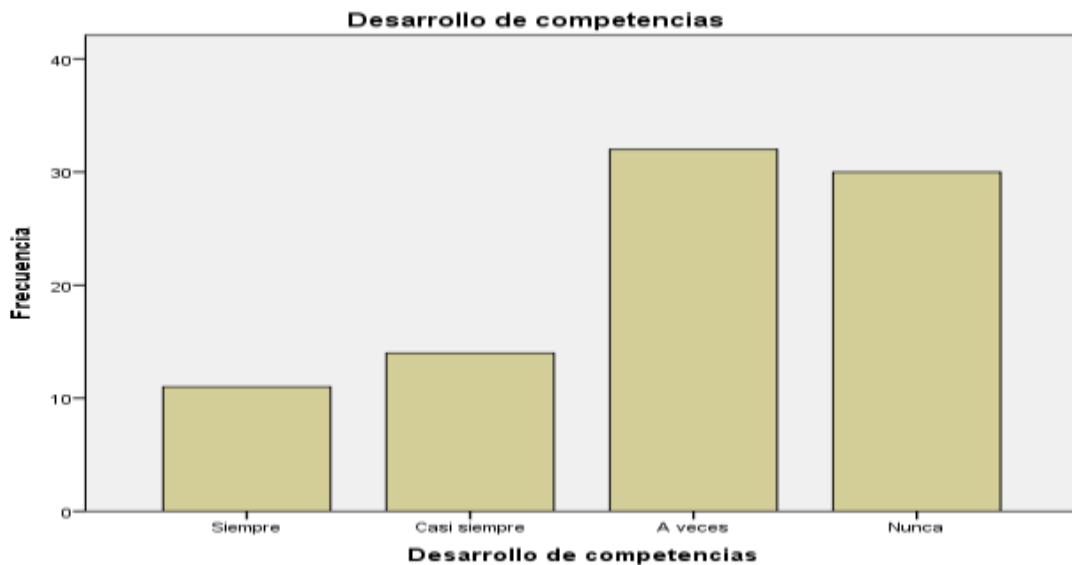
Del total de encuestados en las competencias técnicas el 55 % dice que la capacidad para optimizar recursos es importante, el 51 % responde que la capacidad para trabajar bajo presión es importante, el 50 % señala que la habilidad para resolver problemas es importante, y el 49% cree la destreza para operar maquinarias es importante. Las competencias técnicas son importantes tales como capacidad para optimizar recursos, seguido de capacidad para trabajar bajo presión, habilidad para resolver problemas y la destreza para operar maquinaria, este tipo de competencias son adquiridas mediante la experiencia y la formación y solamente se los adquiere en el ámbito laboral.

**7. ¿Los directivos de la empresa se preocupan por el desarrollo de competencia de los empleados?**

**Tabla 10:** Desarrollo de competencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	11	12,6	12,6	12,6
Casi siempre	14	16,1	16,1	28,7
Válidos A veces	32	36,8	36,8	65,5
Nunca	30	34,5	34,5	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Figura 12:** Desarrollo de competencias



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e interpretación**

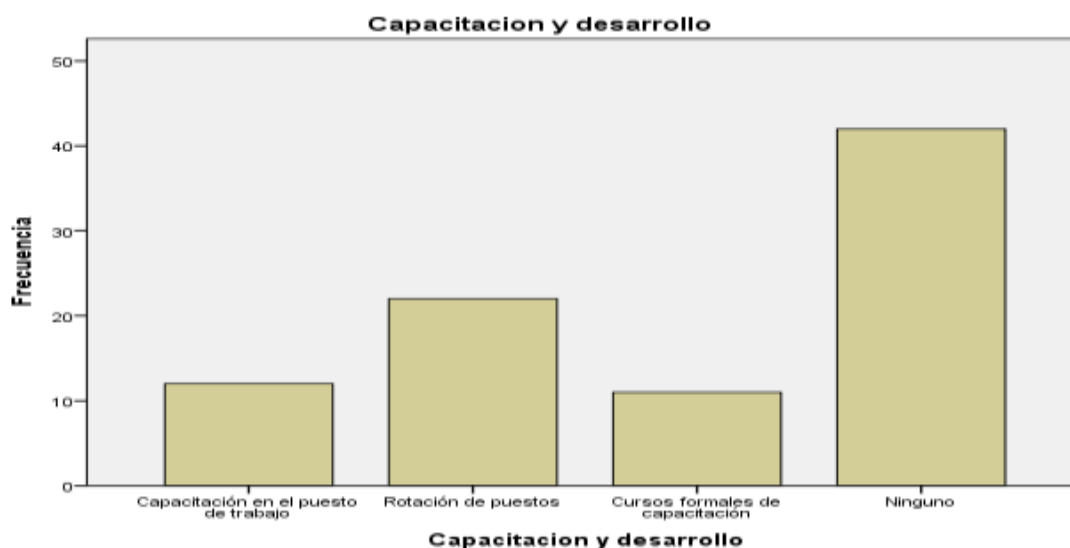
Del total de encuestados el 12,6 % dice que los directivos siempre se preocupan por el desarrollo de competencia, el 16,1 % menciona que casi siempre, el 36,8 % señala que a veces y el 34,5% dice que nunca los directivos se preocupan por el desarrollo de las competencias. El desarrollo de competencias ayuda a las empresas a ser competitivas y sustentables en el tiempo. Los directivos pueden tener desconocimiento acerca del desarrollo de competencias o no ponen interés acerca el tema por dar importancia a otros temas en ese momento.

**8. ¿Los métodos de capacitación y desarrollo que la empresa utiliza para desarrollar competencias son?**

**Tabla 11:** Capacitación y desarrollo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacitación en el puesto de trabajo	12	13,8	13,8	13,8
Rotación de puestos	22	25,3	25,3	39,1
Válidos Cursos formales de capacitación	11	12,6	12,6	51,7
Ninguno	42	48,3	48,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Figura 13:** Capacitación y desarrollo



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e interpretación**

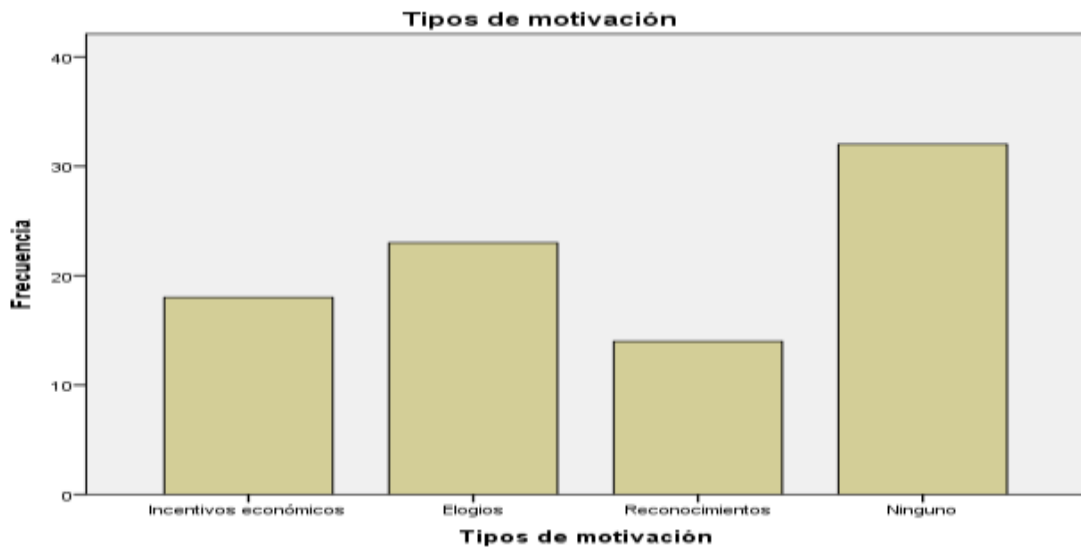
Del total de encuestados el 13,8 % dice que utilizan la capacitación en el puesto de trabajo para desarrollar competencias, el 25,3 % responde que utiliza rotación de puestos, el 12,6 % menciona que utiliza cursos formales de capacitación y el 48,3% señalo que utiliza ningún método. Existen diferentes métodos que ayudan a desarrollar las competencias, pero algunas empresas no utilizan ningún método, en la actualidad existen distintos métodos para desarrollar competencias entre las cuales tenemos la rotación y la capacitación.

## 9. ¿Qué tipo de estímulo recibe por parte de la empresa para sentirse motivado?

**Tabla 12:** Tipos de motivación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Incentivos económicos	18	20,7	20,7	20,7
Elogios	23	26,4	26,4	47,1
Válidos Reconocimientos	14	16,1	16,1	63,2
Ninguno	32	36,8	36,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Figura 14:** Tipos de motivación



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Encuesta

### Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 20,7 % dice que son motivados por incentivos económicos, el 26,4 % responde que recibe elogios, el 16,1 % manifiesta que recibe algún tipo de reconocimiento y el 36,8% señalo que no recibe ningún tipo de motivación. La motivación es un estímulo que anima al empleado a realizar mejor su actividad, los empleados pueden recibir cualquier tipo de motivación entre los más importantes tenemos los elogios y los incentivos económicos que son los más utilizados por las empresas.

**10. ¿La empresa realiza la evaluación del desempeño a los empleados enfocados en conocer?**

**Tabla 13:** Evaluación del desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Resultado del trabajo	25	28,7	28,7	28,7
Logro de objetivos	16	18,4	18,4	47,1
Competencias demostradas	7	8,0	8,0	55,2
No realiza evaluación	39	44,8	44,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

**Figura 15:** Evaluación del desempeño



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** Encuesta

**Análisis e interpretación**

Del total de encuestados el 28,7 % responde que se realiza una evaluación para conocer los resultados del trabajo, el 18,4 % señala que se evalúa el logro de objetivo, el 8,0 % manifiesta que se evalúa las competencias demostradas y el 44,8% dice que no se realiza una evaluación. . La evaluación del desempeño permite conocer cómo se desempeña el empleado en su puesto de trabajo, a los empleados no les realizan una evaluación de tal manera no se conocerá cómo el empleado se desenvuelve en su puesto de trabajo, se pueden realizar diferentes tipos de evaluaciones para conocer los resultados del trabajo, logro de objetivos y competencias demostradas.

## 6. CONCLUSIONES

- El identificar los elementos que intervienen en el desarrollo de competencias permite realizar acciones en cada uno de los elementos para obtener resultados inmediatos en el desarrollo de competencias, para ello es importante que interactúan en forma dinámica todos los elementos y exista un compromiso de trabajar en beneficio de la organización y mejorar su situación actual.
- Una adecuada motivación a los empleados dentro de la empresa es de mucha ayuda porque permite que el empleado contribuya al crecimiento empresarial, para lo cual es primordial la colaboración de los directivos los cuales deben realizar la respectiva motivación y generar acciones para motivarlos y de esa forma facilitaran el desarrollo de competencias.
- Los procesos de la gestión de talento humano son importantes para el desarrollo de competencias laborales, mediante el desarrollo de competencias las empresas podrán ser competitivas y llegar asegurar la sustentabilidad a través del tiempo, además para desarrollar competencias se deberá realizar un adecuado manejo de la gestión de talento humano que en definitiva es el eje central de una empresa
- Un modelo de gestión de talento humano específico ayuda a las empresas al manejo adecuado y efectivo del potencial que poseen las personas, además se puede conocer cada uno de los procesos que forman parte de la gestión de talento humano y la forma correcta de utilizarlas en beneficio de toda la organización.



## 7. RECOMENDACIONES

- Para lograr el desarrollo de competencias en las empresas del sector textil es necesario contar con un escenario en el cual interactúan en forma dinámica todos los elementos que intervienen en el desarrollo de competencias para lograr de esa forma ser empresas competitivas y sustentables en el tiempo, ofreciendo productos y servicios creativos e innovadores.
- Un modelo de gestión de talento humano es de vital importancia para las empresas porque permite el manejo adecuado y efectivo del potencial que poseen las personas, es por esta razón que se lo debe aplicar de la mejor manera en la empresa Industrias y Textiles Pequeñin con la finalidad de que el modelo de gestión de talento humano contribuya al desarrollo de competencias de los empleados.
- La empresa Industrias y Textiles Pequeñin debe regirse al modelo de gestión de talento humano propuesto ya que este facilita el desarrollo de las actividades de cada proceso, para lo cual deberá realizar su respectiva difusión y sociabilización con toda la empresa, con la finalidad de que conozcan que se va realizar y lo que se quiere lograr.
- La empresa deberá generar acciones o estrategias para motivar a los empleados para que puedan desarrollar sus competencias con facilidad, buscando siempre un beneficio tanto para la empresa como para su personal, así ellos aplicarán todos sus conocimientos, habilidades y destrezas para realizar un adecuado desempeño en su puesto de trabajo.

## PROPUESTA

### Tema

Modelo de gestión del capital humano basado en las tendencias globales del capital para mejorar el desarrollo de competencias laborales en la Empresa Industrias y Textiles Pequeñin.

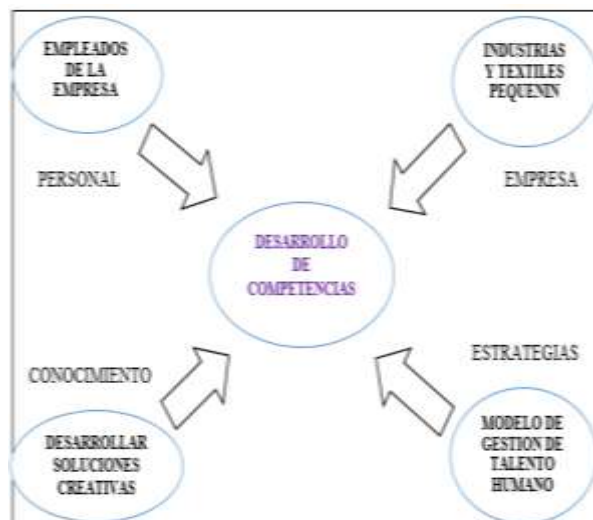
### Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en las tendencias globales del capital humano para mejorar el desarrollo de competencias laborales en la Empresa Industrias y Textiles Pequeñin.

### Antecedentes

Para lograr el desarrollo de las competencias debe existir un escenario en el cual interactúan en forma dinámica cuatro elementos fundamentales (Nagles , 2009).

**Figura 16:** Elementos del desarrollo de competencias



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Nagles , 2009)

## Justificación

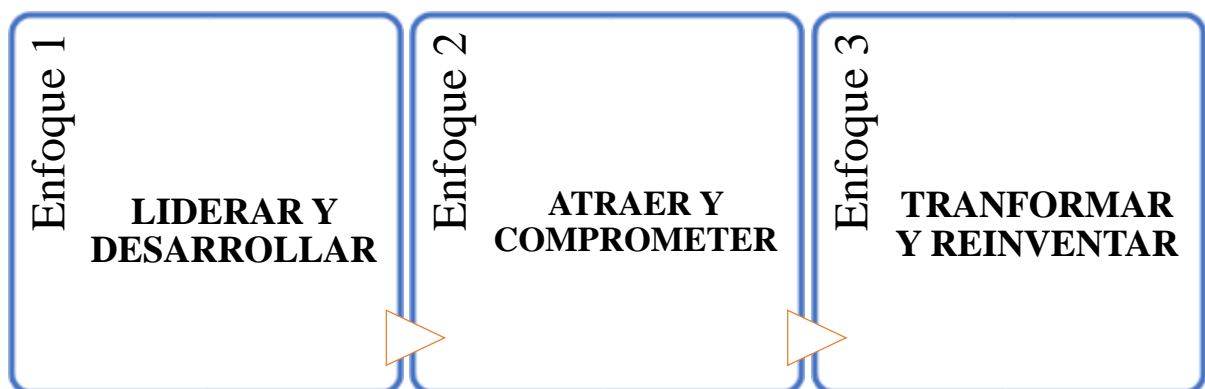
La presente propuesta es importante porque pretende desarrollar un modelo de gestión de talento humano que permita mejorar el desarrollo de competencias laborales en la empresa, esto gracias a la interacción de los cuatro elementos fundamentales, mediante el modelo de trabajo se promoverán y potencializarán a los recursos humanos de la empresa y se podrá adquirir un personal que posea competencias y la vaya desarrollándola en beneficio de la empresa.

El interés está sustentado en el desarrollo de competencias laborales, de manera que se aprovechen en beneficio interno ya que tienen una relación con el desempeño del personal, para lo cual la predisposición de los propietarios y los empleados será de vital importancia para que la empresa pueda ser sustentable.

Es novedosa la propuesta por cuanto en la empresa y en el sector empresarial textil no existe un modelo de trabajo basado en las tendencias globales del capital humano de manera que esto permitirá generar innovación y un cambio positivo dentro de la empresa.

El aporte científico que puede generar la propuesta, es que para futuras investigaciones se contara con una base metodológica del modelo y así se podrán implementar en otras instituciones de similares características.

**Figura 17:** Modelo del capital humano basado en las tendencias globales.



**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Castilla, 2015)

## **Enfoque 1**

### **LIDERAR Y DESARROLLAR**

#### **Liderazgo**

El liderazgo es un asunto continuo, construir el liderazgo es un asunto primordial para la empresa, así mismo implica formar a los líderes mayores para que ellos asuman los nuevos retos de la empresa, y así mismo se deberá dar paso a los líderes más jóvenes para que puedan aportar con sus conocimientos en beneficio de la empresa.

En la empresa Industrias y Textiles Pequeñin los directivos son los líderes y quienes deben proponer soluciones innovadoras, con el fin de poseer personal idóneo para cada uno de los puestos y se debe buscar y desarrollar a los nuevos líderes para que aporten con ideas frescas a la empresa con el único fin de poseer un personal que se sienta que forma parte de la empresa.

#### **Desarrollar**

El aprendizaje y desarrollo debe ser parte de la propuesta de una empresa la cual permite generar valor a la organización y no debe ser utilizada solamente como una herramienta para el desarrollo de competencias.

Se deberá realizar la adopción de nuevas tecnologías y algunos modelos de aprendizaje para que el personal pueda cumplir correctamente sus funciones y sea una persona innovadora y aporte con soluciones creativas a los distintos problemas que existan en su puesto de trabajo.

La empresa deberá explorar nuevos enfoques de aprendizaje y desarrollo para atender el crecimiento que existe por parte de los empleados en mejorar las competencias y habilidades en beneficio personal y de la empresa.

## **Enfoque 2**

### **ATRAER Y COMPROMETER**

#### **Atraer**

Se debe conseguir fuerza laboral acorde a la necesidad de la empresa lo que implica desarrollar mejores procesos, políticas y herramientas para buscar, evaluar y recompensar al talento humano con el único fin de poseer un personal capacitado y comprometido con los objetivos que tiene la empresa.

## **Comprometer**

El compromiso es la manera de conocer cómo se mide a la organización en cuanto a la habilidad para enfrentar los problemas que existen dentro de la empresa, con un adecuado manejo del personal la empresa podrá hacer que los colaboradores que se sientan comprometido.

La empresa debe reconocer la necesidad que existe en mejorar el compromiso de los empleado hacia la empresa y de esa forma evitar un problema de compromiso y retención de los empleados. Una forma de mejorar el compromiso de los empleados hacia la empresa es con una cultura de escucha, que es adaptarse a las necesidades de los empleados y atender a los problemas a medida que se van presentando y de esa manera conocer que cosas están funcionando correctamente y cuáles no.

## **Enfoque 3**

### **TRANSFORMAR Y REINVENTAR**

#### **Transformar**

Debemos transformar a los recursos humanos por que en la actualidad está sufriendo varios cambios. En la actualidad la tecnología avanza cada día a pasos gigantes para lo cual la empresa debe realizar una transformación en los recursos humanos generando programas innovadores y la utilización de plataformas disponibles en la web para buscar, evaluar y recompensar al talento human.

#### **Reinventar**

Reinventar los recursos humanos es desarrollar un enfoque ágil que integre los procesos de la gestión de talento humano, a diferencia de los procesos tradicionales se deben diseñar procesos innovadores que vayan acorde a las necesidades del personal y de la empresa, los procesos deben ser ágiles y capaces de enfrentar a los retos actuales que propone el mercado.

La empresa deberá poseer los procesos de la gestión de talento humano guiándose de un modelo que permita el desarrollo de competencias para lo cual se realizara el modelo de Wayne Mondy que es un modelo que se refiere a la administración estratégica de los recursos humanos que implica coordinar la participación de los individuos para el logro de

los objetivos organizacionales y quienes participen de la administración de los recursos humano desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado.

## **PROCESOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

### **1. DOTACIÓN DE PERSONAL**

- a. Análisis de puesto
- b. Reclutamiento
- c. Selección

### **2. DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO**

- a. Inducción
- b. Capacitación
- c. Desarrollo
- d. Evaluación de desempeño

## **1. DOTACIÓN DE PERSONAL**

Este proceso permite asegurar que la empresa tenga un número adecuado de empleados con habilidades apropiadas y en los puestos correctos.

### **a) Análisis de puesto por competencia**

El análisis de puesto es un proceso que permite establecer obligaciones y habilidades que son requeridos por el puesto. Se centra más en el “cómo”, su enfoque es en la concentración más en el trabajo, en específico en lo que es capaz de hacer, identificando las habilidades básicas que requiere el puesto.

Gracias a la información que brinda el análisis de puesto se podrá respaldar varias actividades de los procesos de la gestión de talento humano, como el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.

### **Pasos del análisis de puesto.**

Para realizar un correcto análisis de puesto debe seguir los siguientes pasos:

- **Paso 1.**

Decidir cuál será la utilidad de la información, de esa manera determinar qué datos recabar y cómo hacerlo para luego proceder la recolección de la información mediante algún método de análisis de puesto.

- **Paso 2.**

Revisar información adicional en organigramas y diagramas de procesos los cuales proporcionan información importante de cada puesto.

- **Paso 3.**

Seleccionar un puesto representativo, es decir que si existe más de un puesto con las mismas características solamente debemos recabar información de un puesto.

- **Paso 4.**

Analizar la información recolectada, se debe analizar información básica acerca de la actividad laboral, condiciones de trabajo, características y habilidades necesarias para un puesto.

- **Paso 5.**

Verificar la información recolectada con las personas relacionadas con el puesto, en este caso el empleado y su supervisor para confirmar que la información sea correcta y completa.

### **Métodos para recolectar la información.**

Los métodos existentes para recolectar información en el análisis de puesto son:

- Cuestionarios
- Observación
- Entrevistas

El método que utilizara la empresa es un cuestionario por ser un método rápido y económico de usar. Los demás métodos deberán ser utilizados acorde a las necesidades de la empresa en lo referente a la recolección de información para el análisis de puesto.

Mediante los métodos de recolección se debe recopilar datos que son importantes como:

- Actividades laborales
- Competencias necesarias
- Maquinarias, herramientas, equipos, materiales
- Elementos relacionados con el puesto
- Requisitos personales para el puesto.

A continuación se propone un formato para realizar el análisis de puesto con preguntas referentes a datos personales, descripción detallada del puesto, competencias requeridas entre otras, con la finalidad de recabar información que servirá para la empresa y para los siguientes procesos.

**Figura 18:** Cuestionario para el análisis del puesto

<b>INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑIN</b>			
<b>Cuestionario de análisis del puesto</b>			
<b>Hoja de información para el análisis de puesto de trabajo</b>			
Nombre del puesto: _____		Fecha: _____	
Código del puesto: _____		Departamento: _____	
Nombre del puesto de su jefe: _____			
Nombre del analista del puesto: _____			
<b>1. ¿Cuál es el objetivo de general del puesto?</b>			
_____			
<b>2. Competencias genéricas ¿Indique las cualidades que se debe tener para el puesto?</b>			
Iniciativa <input type="checkbox"/>	Aprendizaje continuo <input type="checkbox"/>	Confianza en sí mismo <input type="checkbox"/>	Respeto <input type="checkbox"/>
Disciplina <input type="checkbox"/>	Autocontrol <input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo <input type="checkbox"/>	Responsabilidad <input type="checkbox"/>
<b>3. Competencias técnicas ¿Indique las cualidades que se debe tener para el puesto?</b>			
Capacidad para optimizar recursos <input type="checkbox"/>	Conocimientos especializados <input type="checkbox"/>	Habilidad para establecer prioridades <input type="checkbox"/>	Habilidad para incrementar producción <input type="checkbox"/>
Capacidad para laborar bajo presión <input type="checkbox"/>	Habilidad para introducir cambios <input type="checkbox"/>	Habilidad para resolver problemas <input type="checkbox"/>	Habilidad para la innovación <input type="checkbox"/>
<b>4. Responsabilidades del puesto. ¿Describa brevemente que actividades realiza, acorde a las siguientes categorías?</b>			
<b>Responsabilidades diarias</b> (que se realizan habitualmente )	_____		
<b>Responsabilidades periódicas</b> (que realizan por la semana, mes, etc.)	_____		



**5. Escolaridad. ¿Indique nivel académico que se debe tener para el puesto?**

Primaria <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>	Título Universitario <input type="checkbox"/>	Posgrado <input type="checkbox"/>
Sin educación <input type="checkbox"/>	Licencia profesional <input type="checkbox"/>		

**6. Experiencia. ¿Indique la experiencia que se necesita realizar el trabajo?**

De uno a síes meses <input type="checkbox"/>	De síes a un año <input type="checkbox"/>	De un año a dos años <input type="checkbox"/>	De dos años a tres años <input type="checkbox"/>
Más de tres años <input type="checkbox"/>	Ninguna <input type="checkbox"/>		

**7. Ubicación. ¿Indique la ubicación de puesto de trabajo?**

Al aire libre <input type="checkbox"/>	Bajo techo <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	
--	-------------------------------------	--------------------------------	--

**8. Condiciones ambientales. ¿Indique que condición ambiental ocurre con frecuencia?**

Frio <input type="checkbox"/>	Calor <input type="checkbox"/>	Polvo <input type="checkbox"/>	Humo <input type="checkbox"/>
Ruido <input type="checkbox"/>	Húmedo <input type="checkbox"/>	Cambios de temperatura <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>

**9. Salud y seguridad. ¿indique condiciones indeseables existen en el puesto de trabajo?**

Riesgos mecánicos <input type="checkbox"/>	Riesgos eléctricos <input type="checkbox"/>	Riesgos de incendios <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>
--	---	---	--------------------------------

**10. Máquinas, herramientas, equipo. ¿Indique brevemente cuales son las máquinas, herramientas, equipos que usa habitualmente en su puesto de trabajo?**

Máquinas	Equipos	Herramientas

**11. Atributo personal. ¿El puesto de trabajo requiere algún atributo en particular?**

Orientación a resultados <input type="checkbox"/>	Espíritu de iniciativa <input type="checkbox"/>	Búsqueda de la información <input type="checkbox"/>	Sensibilidad interpersonal <input type="checkbox"/>
Persuasión e influencia <input type="checkbox"/>	Trabajo en grupo <input type="checkbox"/>	Liderazgo <input type="checkbox"/>	Autocontrol <input type="checkbox"/>

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Dessler & Varela , 2011)

### Requisito previo al proceso de reclutamiento

El requisito previo al proceso de reclutamiento es la solicitud de personal, es un documento que se debe enviar a las personas encargadas de reclutar personal, para que ellos tengan conocimientos acerca de cuál es el perfil requerido por el puesto con el fin de cubrir adecuadamente la vacante.

El departamento solicitante debe dar a conocer la existencia de una vacante y enviar la respectiva solicitud con información específica que solamente conoce el departamento que solicita la vacante.

Se propone un formato de solicitud de personal el mismo que proporciona información relevante acerca del puesto y sus requerimientos para que consigan un empleado acorde a las características requeridas por el puesto.

**Figura 19:** Solicitud de personal

<b>INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑIN</b>		
<b>Solicitud de personal</b>		
<b>Hoja de información para el proceso de reclutamiento</b>		
Nombre del puesto: _____		Fecha: _____
Código del puesto: _____	Departamento: _____	
fecha en que se necesita el reemplazo _____		
<b>1. Tipo de trabajo.</b> ¿Señale cual tipo de trabajo es para nueva vacante?		
Temporal <input type="checkbox"/>	Permanente <input type="checkbox"/>	Tiempo parcial <input type="checkbox"/>
<b>2. Razones de la solicitud.</b> ¿Indique las razones por la que se ocasionaron la vacante?		
_____		
_____		
_____		
<b>3. Cualidades</b> ¿Señale las cualidades mínimas que debe reunir los candidatos?		

Iniciativa	<input type="checkbox"/>	Aprendizaje continuo	<input type="checkbox"/>	Confianza en sí mismo	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>	Autocontrol	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input type="checkbox"/>

**4. Deberes.** ¿Indique brevemente las tareas del puesto?

---



---



---

**Firma del solicitante** \_\_\_\_\_

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Rodríguez, 2010)

### **b) Reclutamiento**

El reclutamiento permite atraer individuos, su enfoque será en la búsqueda de nuevo personal por motivo de llenar una vacante o desempeñar un nuevo cargo en la empresa.

El reclutamiento es un proceso que varía acorde a las necesidades de la empresa, necesidades que pueden surgir por motivo de un despido, renuncia, o jubilación de un empleado, también pueden darse por el crecimiento de la empresa.

#### **Proceso de reclutamiento**

Las alternativas para el proceso de reclutamiento son: fuentes internas y fuentes externas.

#### **Fuente interna**

El uso de la fuente interna por parte de la empresa se dará cuando se requiera llenar una vacante por medio de los propios empleados internos de la empresa. Es un proceso que se lo realiza acorde a la necesidad de la empresa y mediante una base de datos que permita la búsqueda de información oportuna para determinar si existe la posibilidad de contar con personal interno para llenar la vacante. Se debe realizar un anuncio interno del puesto requerido para lo cual implica realizar una publicidad interna acerca de la vacante, dando a conocer los requerimientos del puesto.

**Figura 20:** Anuncio interno de empleo

## **INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑIN**

### **Anuncio de empleo**

Industrias y Textiles Pequeñin requiere contratar un Gerente De Venta para integrarse a nuestro equipo de trabajo.

### **GERENTE DE VENTA**

#### **Requerimos :**

Formación profesional en Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Derecho o carreras afines.

Mínimo 2 años de experiencia

Edad 25 a 35 años

#### **Competencias requeridas:**

Comunicación efectiva

Aprendizaje continuo

Trabajo en grupo

Liderazgo

#### **Competencias deseadas:**

Flexibilidad

Pensamiento analítico

Orientación al cliente

Orientación al resultado

Interesados enviar currículum a [TextilesPequeñin@gmail.com](mailto:TextilesPequeñin@gmail.com) o acercarse a la empresa ubicada en la panamericana sur, sector Huachi Central. Teléfono: 2440612

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Werther & Davis, 2009)

## **Fuente externa**

Es el proceso que se lo realiza en caso de no existir el perfil adecuado dentro de la empresa para la vacante, o de existir la necesidad de contratar un nuevo personal para la empresa.

Si el proceso de reclutamiento externo no convoca a una cantidad adecuada de postulantes se procederá recurrir el apoyo de las agencias de empleo y el mercado laboral con el fin de conseguir los postulantes necesarios para la empresa.

## **Técnicas de reclutamiento para la empresa**

### **Recomendación de candidatos**

Es tomar en cuenta la opinión del empleado para reclutar personal para la vacante. La persona recomendada puede ser un amigo, conocido, pero esta deberá poseer las características que el puesto necesita. Adicional a esto podemos decir que los empleados divulguen el anuncio a otras personas.

### **Colocación de avisos fuera de la empresa**

Es la colocación de carteles fuera de la empresa para que puedan ser observadas por personas que transitan por el lugar, también pueden ser observadas por los clientes externos, tales como los proveedores y los clientes que compran mercadería, el anuncio debe poseer información adecuada para la persona que lo observe.

### **Reclutamiento por internet**

Se debe realizar el anuncio vía internet sea por medio de redes sociales de la empresa que en la actualidad existe una gran cantidad, también se puede hacer el anuncio en páginas de internet especializadas en trabajo ya que es un proceso fácil, adicional se puede colocar el anuncio en la página oficial de la empresa, en el anuncio se debe dar a conocer toda la información necesaria.

### **Anuncio en el periódico**

Es un medio que permite anunciar a una gran cantidad de posibles postulantes, se debe tener en cuenta que anunciar en periódico es una ayuda a la empresa porque el anuncio se hará en el periódico más popular de la ciudad.

Para realizar el anuncio en la prensa se deberá tener un aviso con las siguientes características, a continuación se presenta una formato de aviso de prensa con información

adecuada para reclutar la cantidad necesaria de postulantes, el mismo aviso se lo puede publicar en la página web de la empresa y en todas sus redes sociales.

**Figura 21:** Anuncio externo

 <b>TRABAJA EN UNA DE LAS MEJORES EMPRESA</b> <b>INDUSTRIA Y TEXTILES PEQUEÑIN</b> <b>GERENTE DE VENTAS</b>	
<b>REQUERIMOS:</b>	<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</b>
Formación profesional en Administración, Economía, Finanzas, Derecho o carreras afines Mínimo 2 años de experiencia Edad 25 a 35 años  Enviar información al correo : <b>TextilesPequeñin@gmail.com</b>	Comunicación efectiva Aprendizaje continuo Trabajo en grupo Liderazgo <b>COMPETENCIAS DESEADAS:</b> Flexibilidad Pensamiento analítico Orientación al cliente Orientación al resultado

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Alles, 2007)

También la empresa puede anunciar por radio para dar a conocer a la ciudadanía la necesidad de contratar personal en un puesto en específico y brindándole toda la información para que se acerquen a la empresa con sus respectivos documentos.

### c) Selección por competencias

La selección es el proceso que permite elegir de un grupo de personas a la persona más apta para un puesto específico dentro de la empresa. Su inicio es cuando existe la solicitud de empleo y su fin es cuando forma parte de la empresa.

## Proceso de selección

### 1. Recepción preliminar de solicitudes

Se selecciona solamente las personas que tienen relación con el puesto con el objetivo de rechazar candidato que no posean ninguna característica que solicita el puesto, este análisis se obtiene de la información que proporciona la hoja de vida.

Después de rechazar candidatos se realiza una convocatoria a las personas que pasaron el filtro, para enviarles las indicaciones generales del proceso de selección a su respectivo correo. Se les comunicara la fecha y hora de la entrevista, y el plazo que se dará al aspirante para que complete la documentación faltante.

Antes de la entrevista al candidato se le solicita proporcionar su currículum el mismo que permitirá comparar información acerca de su educación, experiencia y capacitación con las requeridas por el puesto, para luego seleccionar solamente a los candidatos que se acerquen al perfil requerido.

A los postulantes de les indicara que deben llenar una solicitud de empleo el mismo que sirve para tener una base de datos ordenada y resumida con valiosa información acerca de los candidatos por eso la importancia de llenar la solicitud de empleo al inicio del proceso.

Para tener información acerca del postulante se puede utilizar el formato que proponemos, el cual dará a conocer al empleador qué características tiene el postulante y poder hacer una relación con los requerimientos del puesto de esa manera seguir rechazando postulantes que no se acercan a los requisitos que desea el puesto. Además con la solicitud de empleo podemos constatar información que el postulante posee en su hoja de vida.

**Figura 22:** Solicitud de empleo

<p><b>INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑIN</b></p> <p><b>SOLICITUD DE EMPLEO</b></p> <p><b>INFORMACIÓN PERSONAL</b></p> <p>Nombre: _____</p> <p>Edad: _____</p> <p>Dirección actual: _____</p>
--

Número de teléfono: \_\_\_\_\_

Empleo deseado:

Temporal <input type="checkbox"/>	Permanente <input type="checkbox"/>	Tiempo parcial <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	-------------------------------------	---

Puesto deseado: \_\_\_\_\_

Ha sido usted anteriormente empleado de la empresa: \_\_\_\_\_

### TRAYECTORIA LABORAL

Nombre de la empresa		
Fecha de inicio y final		
Dirección		
Nombre del supervisor		
Cargo ocupado		
Razones para dejar el empleo		

### GRADO DE EDUCACIÓN

Primaria <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>	Título Universitario <input type="checkbox"/>	Posgrado <input type="checkbox"/>
Sin educación <input type="checkbox"/>	Licencia profesional <input type="checkbox"/>		

Nombre de la institución		
Título obtenido		
Fecha de graduación		

Firma:	Fecha:
--------	--------

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Mondy , 2010)



## **2. Pruebas de idoneidad**

En la empresa para realizar la selección de personal se utilizará pruebas de selección las mismas que se analizarán más adelante, las pruebas deberán ser utilizadas acorde a las necesidades del puesto.

Las pruebas tendrán una valoración total o parcial dependiendo del número de pruebas que se tome al postulante.

Las pruebas serán elaboradas acorde a los requerimientos del puesto, para de esa manera valorar todas las capacidades que tiene el candidato, la elaboración y la valoración estará a cargo del gerente y el supervisor del puesto.

La designación de la fecha y hora estará a cargo del departamento solicitante de la vacante para que se pueda realizar la respectiva prueba.

El desarrollo de las pruebas debe darse en un lugar adecuado, en un espacio físico confortable y libre de molestias para que los postulantes puedan concentrarse y rendir adecuadamente la prueba.

Al final de la prueba se solicitará un informe resumido acerca de la puntuación de cada aspirante que rindió la prueba.

A continuación se describirá las pruebas que puede la empresa tomar como referencia, pero debe elegir la prueba que permita conocer si el candidato es el adecuado para el puesto.

### **Tipos de prueba**

#### **Pruebas de aptitudes cognitivas**

La prueba de aptitudes cognitivas permite determinar las habilidades de razonamiento, vocabulario, memorización, fluidez vocal y habilidades con los números que poseen los postulantes a un puesto, se lo puede realizar a candidatos que poseen una base amplia de conocimientos.

#### **Pruebas de habilidades psicomotrices**

Las pruebas de habilidades psicomotrices permiten medir la fuerza, la coordinación, y las destrezas que posee un candidato.

### **Pruebas de conocimiento del puesto**

Las pruebas de conocimiento del puesto permiten medir los conocimientos que posee el candidato relacionados con el puesto vacante, mediante esta prueba podemos saber cuál es el nivel de conocimiento acerca del puesto.

### **Pruebas de muestras de trabajo**

La prueba de muestra de trabajo es en la que el candidato debe realizar la actividad que requiere el puesto de manera que demuestre el manejo de las máquinas, equipos y herramientas además es una prueba práctica donde la persona debe demostrar que es el indicado para realizar esa actividad en el puesto vacante.

### **3. Entrevista de empleo**

En el proceso de selección la entrevista permite conocer información proporcionada por el entrevistado, por lo que será una entrevista por competencias en la cual tendrá una serie de preguntas relacionadas con el puesto y estará dirigida a todos los postulantes.

En una entrevista por competencias se debe poner énfasis en algunas preguntas esenciales acerca del conocimiento básicos que tiene el aspirante acerca del puesto.

La entrevista se realizará en la hora y fecha que se le designa en caso de no asistir deberá existir la justificación correspondiente para proceder a dar una segunda oportunidad.

El propósito de la entrevista es constatar la información que proporciona el postulante y conocer si sus datos están acorde a la necesidad del puesto.

El espacio físico que se ocupara para la entrevista debe ser una oficina que proporcione comodidad, correcta iluminación y un ambiente agradable para que el entrevistado se sienta en confianza y pueda responder con facilidad las preguntas.

Cuando se termine de entrevistar a todos los postulantes se procederá a pedir un informe a la persona encargada de realizar la entrevista, el encargado deberá entregar la valoración que posee cada postulante y sus respectivas observaciones.

Para el desarrollo de la entrevista se propone un formato que permita conocer las competencias de los postulantes.

**Figura 23:** Entrevista por competencias

**INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑIN**

**ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

**INFORMACIÓN PERSONAL**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Dirección actual:** \_\_\_\_\_

**Número de teléfono:** \_\_\_\_\_

**Empleo deseado:** \_\_\_\_\_

1. ¿Que informacion tiene usted acerca de nuestra empresa y conoce acerca de nuestros productos y servicios?

\_\_\_\_\_

2. ¿Puede mencionar alguna sugerencia que usted ha realizado en su antigua empresa?

\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo se entero de la oferta de trabajo de la empresa?

\_\_\_\_\_

4. ¿Usted ha desarrollado algun tipo de habilidad o destreza en su ultimo empleos?

\_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles son los motivos que le llevaron para escoger su actual profesion?

\_\_\_\_\_

6. ¿Le encataria aprender cosas nuevas?

\_\_\_\_\_

7. ¿Le gustaria aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas?

\_\_\_\_\_

8. ¿Tiene usted la experiencia necesaria para desenvolverse en su puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles han sido sus empleos favoritos?

---

10. ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo?

---

11. ¿Le gustaría ser promovido a otros cargos?

---

12. ¿Cuales son sus pasatiempos?

---

13. ¿Cuándo puede usted empezar a trabajar?

---

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Werther & Davis, 2009)

**Las competencias que más se valoran en un primer empleo son:**

- El entusiasmo y el deseo de trabajar
- La capacidad de adaptación
- La orientación de servicio al cliente
- La empatía
- La capacidad de aprendizaje
- La flexibilidad para adaptarse a los cambios
- El trabajo en equipo

**En puestos que requieren experiencias se valoran las siguientes competencias:**

- La iniciativa
- La capacidad de decisión
- La creatividad
- El liderazgo
- La capacidad de anticiparse a nuevos cambios
- El control de las emociones

- La capacidad de negociación

#### **4. Verificación de referencias y antecedentes**

Es la investigación previa al empleo con la verificación de los datos que el postulante proporciona tanto en el ámbito personal como en el área laboral. Para tener una verificación correcta de los datos del postulante que sigue en el proceso de selección se debe confirmar todos los datos que proporcione como los periodos de trabajo, cargo desempeñado, los motivos de desvinculación de su antiguo trabajo, las fortalezas y debilidades de postulante.

#### **5. Examen físico**

Es el examen que se debe realizar la persona que fue seleccionada para formar parte de la empresa con el único fin de conocer el estado de salud del futuro empleado, la solicitud se hará al futuro trabajador para que proporcione exámenes médicos actualizados con la finalidad de evitar que ingresen personas que padecen alguna enfermedad contagiosa.

#### **6. Decisión de contratar**

La decisión de selección será tomada por parte de la persona encargada del proceso de selección o la decisión la puede tomar el futuro supervisor, o en si el departamento de recursos humanos. En caso de existir una cierta cantidad de postulantes que lleguen hasta las últimas instancias se deberá tomar la decisión en base la opinión del supervisor, el encargado de recursos humanos y el gerente de la empresa para tomar una decisión definitiva.

## **2. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

Es una de las funciones fundamentales de la gestión de talento humano que consiste en la capacitación y desarrollo del personal.

### **a) Inducción**

Es un esfuerzo que realiza la empresa al inicio considerado como una capacitación y desarrollo que está dirigido a los nuevos empleados de la empresa con el fin de darles a conocer todo lo referente a la empresa, el puesto de trabajo y sus compañeros. Al nuevo empleado se debe indicar acerca de la misión, visión, políticas y las funciones que desempeñara en su nuevo cargo para lograr una favorable y pronta adaptación a la empresa.

El responsable de la inducción será el gerente general en lo referente de la empresa y su entorno, como el indicarle la historia, misión, visión, las políticas de la empresa y otros aspectos relevantes de la empresa.

Para indicarle acerca de su puesto de trabajo está el supervisor quien le indicara específicamente sobre puesto de trabajo como sus funciones, sus responsabilidades y proporcionándole todos los insumos que necesita el puesto.

Para el proceso de adaptabilidad y reconocimiento de nuevas máquinas se le designa una persona que le guíe durante una semana quitándole todas las inquietudes que pueda tener el nuevo empleado con la finalidad de que pueda adquirir nuevas habilidades mediante la enseñanza de su guía. Posteriormente se hará un seguimiento al nuevo empleado para conocer si su adaptabilidad se cumple con éxito, en este tiempo de seguimiento se puede comprobar su adaptación a la empresa, caso contrario se le debe seguir dando la confianza para que sienta cómodo y seguro en su puesto de trabajo.

**Tabla 14:** Programa de inducción

CONTENIDO	ACTIVIDADES		RECURSO	TIEMPO	RESPONSABLE
Introducción al departamento de talento humano	Dar a conocer al nuevo empleado acerca de la empresa, la historia, políticas, y reglas.	Llevar al empleado a dar una visita a la empresa para que conozca su entorno.	<b>Humano:</b> Gerente  <b>Materiales:</b> Material con contenido del tema	30 minutos	Gerente
Introducción al puesto	Presentar al nuevo empleado con sus compañeros, y sus jefes inmediatos.	Llevar al empleado a su puesto de trabajo para darle indicaciones generales de su puesto.	<b>Humano:</b> Trabajador  <b>Materiales:</b> Material con contenido del tema	30 minutos	Supervisor
Incorporación en la empresa.	Designar un empleado para que guíe al nuevo trabajador en lo referente a su puesto.	Indicarle la manera adecuada de utilizar la maquinaria equipos, insumos y como debe realizar los procesos en su puesto.	<b>Humano:</b> Trabajador	1 hora diaria por una semana	Empleado

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Rodríguez, 2010)

## **b) Capacitación por competencias**

La capacitación es una actividad diseñada para brindar conocimientos y habilidades a los empleados para que desempeñen adecuadamente sus trabajos actuales. Además es un proceso de educación para los empleados, en el cual permite al personal desarrollar sus competencias para que puedan realizar adecuadamente su trabajo.

El objetivo principal de la capacitación es desarrollar las competencias de los empleados para que puedan contribuir con el éxito de la empresa a través de un buen desempeño en las actividades que realice. Para que los empleados puedan desarrollar sus competencias se realizara un plan de capacitación, enfocado en desarrollar las competencias que los empleados consideran importante en la investigación.



**Tabla 15:** Plan de capacitación

<b>FASES</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Fase I	Dar a conocer a los empleados de la empresa acerca de la importancia del desarrollo las competencias.	Taller de integración entre directivos y empleados para conversar y analizar cómo desarrollar competencias.	<b>Humano:</b> Empleados. <b>Materiales:</b> Pizarrón Marcadores	1 hora	Gerente de la empresa. Jefe de producción.
Fase II	Capacitar a los empleados con temas referentes a desarrollo de competencias.	Curso de manejo del estrés.  Manejo y resolución de conflictos.  Creatividad.	<b>Humano:</b> Empleados. <b>Materiales:</b> Pizarrón Marcadores Infocus Pc portátil Material con contenido acerca del tema.	1 horas  2 horas  1 horas	Profesional especializado o Facilitador
Fase III	Aplicar lo aprendido del curso de capacitación	Desarrollar nuevas competencias durante la realización de actividades de cada puesto.	<b>Humano</b> <b>Materiales</b>	Se lo puede realizar en las 8 horas diarias de trabajo.	Empleados

**Tabla 16:** Cronograma de actividades

<b>FECHA</b>	<b>TEMA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>MATERIALES</b>
28/01/2017	Curso taller de manejo de estrés  Competencia a desarrollar: <b>Resistencia</b>	Se capacitara al personal acerca de conocer y aplicar técnicas y estrategias para manejar el estrés.	Exposición del tema. Lluvia de ideas.	1 hora	Instalaciones de la empresa.	Facilitador	Proyector Folletos Video
25/02/2017	Manejo y resolución de conflictos  Competencia a desarrollar: <b>Auto responsabilidad</b>	Se capacitara al personal acerca de cómo se debe manejar los conflictos, como controlar las emociones.	Exposición Discusión	2 horas	Instalaciones de la empresa.	Facilitador	Proyector Folletos
25/03/2017	Creatividad a voluntad. Competencia a desarrollar: <b>Innovación y creatividad</b>	Se capacitara al personal acerca de la necesidad de la creatividad, pensamiento creativo, generación de nuevas ideas.	Exposición Discusión	1 hora	Instalaciones de la empresa.	Facilitador	Proyector Folletos

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Martínez, 2005)

### **c) Desarrollo**

El desarrollo de competencias ayuda a los empleados a mejorar su desempeño en el trabajo, pero esto depende del apoyo de la empresa, los avances tecnológicos, la predisposición de los empleados por aprender y de un adecuado ambiente en la empresa, es por esta razón que se pone a criterio de la empresa la utilización de métodos que permitan el desarrollo de las competencias de los empleados.

#### **Desarrollo de competencias dentro del trabajo.**

Para desarrollar las competencias de los empleados debemos utilizar algunos métodos, para realizar un correcto desarrollo de competencias debemos utilizar estos métodos:

1. Método de desarrollo de competencias dentro del trabajo
2. Método de desarrollo de competencias fuera del trabajo

#### **1. Método de desarrollo de competencias dentro del trabajo**

Los métodos de desarrollo de competencias dentro del trabajo son las acciones que tienen el fin de desarrollar las competencias que se relacionan con todas las actividades diarias que se realiza en la empresa. Debe tomarse en cuenta que los métodos si ayudan al desarrollo de competencias en un alto nivel, los métodos que se pueden aplicar en la empresa son:

#### **Coaching**

Es el entrenamiento, la preparación y la ayuda que se le brinda al empleado con el único afán de mejorar su desempeño laboral mediante el desarrollo de sus competencias.

El entrenador puede ser externo o interno, el entrenador interno deberá ser el supervisor porque tendrá un amplio conocimiento acerca del puesto, o a su vez puede ser un empleado que tenga una amplia trayectoria en la empresa con una gran experiencia. O simplemente la contratación de entrenador externo que posee los conocimientos específicos para transmitir al empleado.

#### **Rotación de puestos**

Es la asignación temporal que se dará al empleado para que se desempeñe en otro puesto de trabajo con el fin de mejorar las capacidades del empleado en la empresa. La

rotación de puesto puede ser planeada o no, pero la finalidad es que el empleado desarrolle las competencias y tenga nuevas y mejores habilidades o capacidades.

### **Asignación a nuevos proyectos**

El propósito de la asignación de nuevos proyectos es que la persona este inmersa en el proyecto, ya sea de forma individual o en grupo para que pueda desarrollar otras competencias y con el objetivo de dar resolución a los problemas.

### **Asignación como asistente de supervisor**

Es la asignación que se le otorga a un empleado con el fin de conocer la manera de comportarse de supervisor y aprendiendo del supervisor, esta asignación tiene como propósito ser un entrenamiento para el empleado.

## **2. Método de desarrollo de competencias fuera del trabajo**

### **Autodesarrollo**

Las técnicas para el autodesarrollo son actividades que deben ser realizadas fuera del ámbito laboral, pero siempre relacionadas con mejorar el desempeño laboral de las personas.

El rol de la empresa será hacer conciencia a los empleados de la necesidad de su autodesarrollo, proporcionando información acerca de las competencias que deben desarrollar, en esta técnica la decisión va ser de los empleados de realizar o no su autodesarrollo.

Debe tomarse en cuenta que el auto desarrollo si ayuda al desarrollo de competencias pero no en su totalidad para eso deberán tomar curso específicos para el puesto. Las técnicas que pueden ser sugeridos a los empleados son:

### **Cursos formales de capacitación**

El empleado puede tomar cursos de capacitación, capacitación online, tomar un seminario, en temas que le ayuden a mejorar o sentirse bien en su puesto de trabajo, esto debe ser por iniciativa del empleado o de la empresa.

### **Educación a distancia**

La empresa deberá dar las facilidades si los empleados decidieron educarse, esa es una forma de estimular que empleado se siga superando y desarrolle sus competencias mediante la educación.

### **Entrenamiento por simulación**

Son capacitaciones que se dan por medio de simulaciones, se requiere de una persona capacitada para que pueda transmitir sus conocimientos para lo cual es un programa especializado para desarrollar competencias.

### **Codesarrollo**

Es el esfuerzo que debe hacer el empleado para desarrollar sus competencias, para auto educarse deberá revisar libros, utilizar el internet, ver películas con temas relacionados a lo que se quiere mejorar, puede hacerlo solo o con la guía de una persona, con el único fin de desarrollar sus competencias para que pueda sentirse cómodo en su puesto de trabajo.

**Tabla 17:** Métodos para desarrollar competencias

<b>MÉTODO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS DENTRO DEL TRABAJO</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Aplicable a</b>	<b>Grado de eficacia</b>
Coaching	Desarrollo de competencias	Alto
Rotación de puestos	Desarrollo de competencias	Alto
Asignación a nuevos proyectos	Desarrollo de competencias	Medio
Asignación como asistente del supervisor	Desarrollo de competencias	Medio

<b>MÉTODO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUERA DEL TRABAJO</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Aplicable a</b>	<b>Grado de eficacia</b>
Curso formales de capacitación	Desarrollo de competencias	Bajo
Capacitación online	Desarrollo de competencias	Bajo
Seminarios externo	Desarrollo de competencias	Bajo
Enteramiento por simulación	Desarrollo de competencias	Medio
Codesarrollo	Desarrollo de competencias	Medio

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Alles, 2006)

#### **d) Evaluación del desempeño por competencias**

La evaluación de desempeño es la apreciación que se le da al empleado por la forma de desempeñar sus actividades en su puesto de trabajo y la manera de mejorar su potencial a través del tiempo. La evaluación de desempeño es una herramienta que tiene como objetivo conocer la idoneidad del empleado para el puesto, capacitación, promociones, incentivos, y desarrollo del personal.

La evaluación del desempeño se puede realizar a los empleados para conocer el nivel de desempeño del empleado y verificar si existe la necesidad de desarrollar las competencias mediante capacitaciones, para que posteriormente realice un desempeño adecuado en su puesto. Los pasos para realizar una correcta evaluación de desempeño al personal es identificar las metas de la evaluación del desempeño eso quiere decir a quien está dirigido la evaluación y para que servirán los datos recolectados.

Además se tomara en cuenta los criterios de la evaluación que son que vamos evaluar y cuando realizaremos la evaluación. También realizaremos la evaluación del desempeño mediante una investigación de campo por medio de un cuestionario para recabar información importante.

Y como paso final tenemos la discusión de los resultados de la evaluación del desempeño con el empleado, dándole a conocer sus debilidades para lo cual el empleado y gerente tendrán la obligación de mejorar este aspecto, puede ser mediante una capacitación, además se dará un incentivo a los empleados que tengan un desempeño adecuado e indicarles que sigan con ese buen desempeño.

La evaluación del desempeño se realizará acorde a la necesidad de la empresa en este caso se pondrá a consideración de la empresa un formato de un cuestionario basado en un sistemas de escalas el cual tendrá como objetivo conocer el desempeño laboral del empleado y sus competencias, se lo realizara mediante la observación y se le otorgara una valoración. La valoración del cuestionario lo realizara el evaluador o a su vez puede pedir la colaboración de los compañero, supervisor o subordinados para que realicen la respectiva valoración o lo puede realizar el mismo evaluado.

La valoración será la siguiente: 1 Excelente. 2 Muy bueno, 3 Normal, 4 Necesidad de desarrollo, 5 Necesidad de mejora.

**Figura 24:** Evaluación de desempeño

<p><b>INDUSTRIAS Y TEXTILES PEQUEÑIN</b></p> <p><b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b></p> <p><b>Nombre:</b> _____</p> <p><b>Puesto:</b> _____</p> <p><b>Antigüedad :</b> _____</p> <p><b>Fecha :</b> _____</p> <p><b>Nombre del evaluador :</b> _____</p> <p><b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Es reconocido por la empresa por cumplir con sus compromisos en la empresa.</li><li>2. Su actuar va acorde a los valores y principios de la empresa.</li><li>3. Antepone los intereses de la empresa ante los interese personales.</li></ol>
---

1 Excelente. <input type="checkbox"/>	2 Muy bueno <input type="checkbox"/>	3 Normal <input type="checkbox"/>
4 Necesidad de desarrollo <input type="checkbox"/>	5 Necesidad de mejora. <input type="checkbox"/>	

### ORIENTACIÓN AL LOGRO

1. Se propone siempre metas para mejorar en el trabajo.
2. Se auto evalúa para mejorar cada día y no cometer los mismos errores
3. Alcanza con los objetivos planteados por la empresa.

1 Excelente. <input type="checkbox"/>	2 Muy bueno <input type="checkbox"/>	3 Normal <input type="checkbox"/>
4 Necesidad de desarrollo <input type="checkbox"/>	5 Necesidad de mejora. <input type="checkbox"/>	

### INICIATIVA

1. Tiene facilidad para siempre encontrar solución a cualquier problema.
2. Propone ideas acorde a la necesidad de la empresa.
3. Realiza propuestas novedosas y útiles en beneficio de la empresa.

1 Excelente. <input type="checkbox"/>	2 Muy bueno <input type="checkbox"/>	3 Normal <input type="checkbox"/>
4 Necesidad de desarrollo <input type="checkbox"/>	5 Necesidad de mejora. <input type="checkbox"/>	

### TRABAJO EN EQUIPO

1. Recibe de forma adecuada los criterios de los compañeros de equipo.
2. Promueve la integración y la participación de los miembros de su equipo
3. Valora siempre el conocimiento, habilidades, opiniones de su equipo de trabajo.

1 Excelente. <input type="checkbox"/>	2 Muy bueno <input type="checkbox"/>	3 Normal <input type="checkbox"/>
4 Necesidad de desarrollo <input type="checkbox"/>	5 Necesidad de mejora. <input type="checkbox"/>	

### FLEXIBILIDAD

1. Es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios
2. Es capaz de trabajar con efectividad frente a situaciones variables y diferentes.

1 Excelente. <input type="checkbox"/>	2 Muy bueno <input type="checkbox"/>	3 Normal <input type="checkbox"/>
4 Necesidad de desarrollo <input type="checkbox"/>	5 Necesidad de mejora. <input type="checkbox"/>	

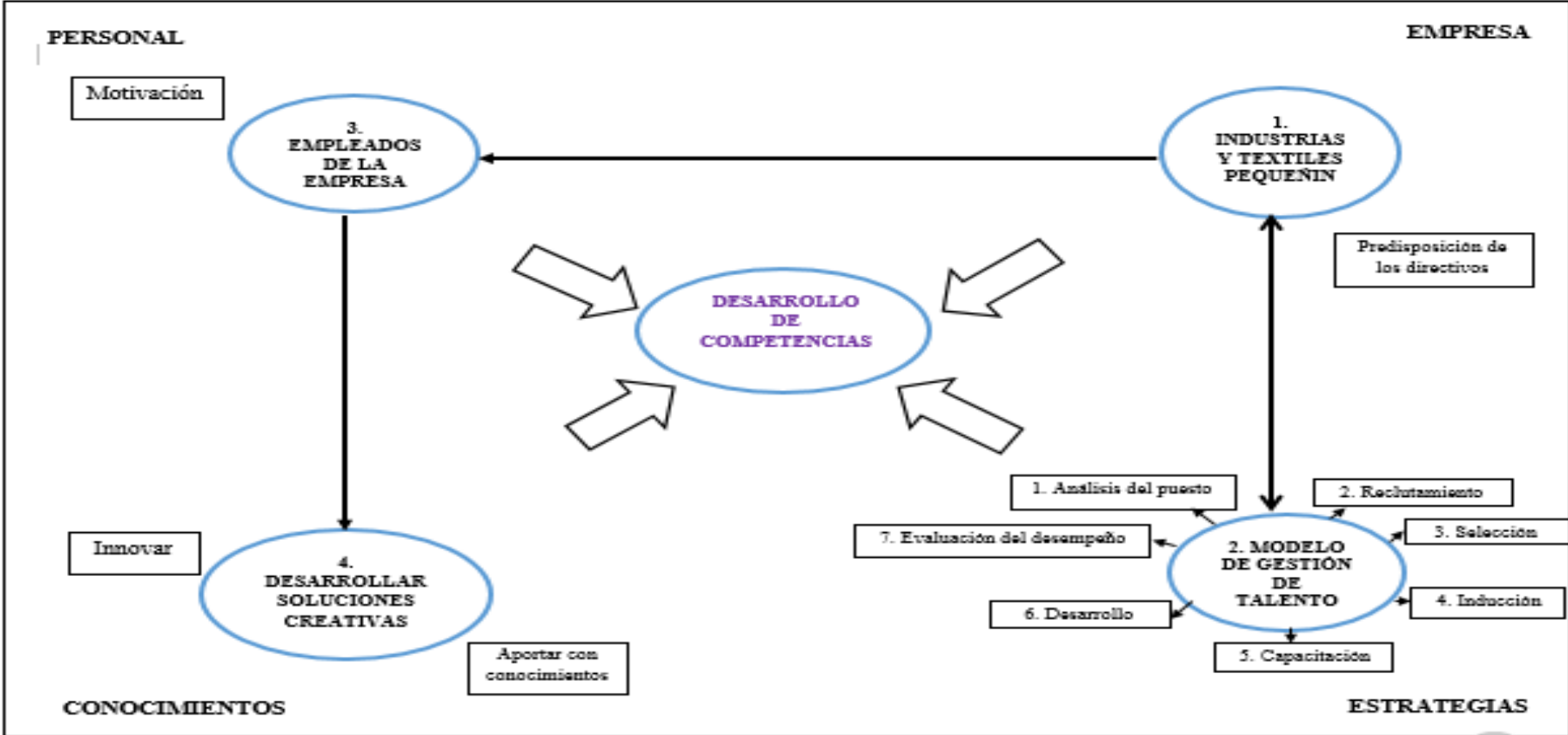


<b>COMPETENCIAS</b>	<b>VALORACIÓN</b>
Compromiso organizacional	
Orientación al logro	
Iniciativa	
Trabajo en equipo	
Flexibilidad	
<b>PROMEDIO</b>	

**Elaborado por:** Christian Laura

**Fuente:** (Gil, 2009)

Figura 25: Proceso del desarrollo de competencias



Elaborado por: Christian Laura

Fuente: Investigación Propia

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano* . Buenos aires : Granica.
- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina : Granica .
- Alonso , P., Silvia, M., & Cuadrado , D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 79-89.
- Arguelles, D. (2010). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el sigloXXI. *Revista Escuela de Administracion de negocios.*, 148- 161.
- Arias , L., Portilla, L., & Villa , C. (2010). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia Et Technica.*, 117- 119.
- Ariza, M., & Laura , V. (2012). Métodos cualitativos y su aplicación empírica. *Instituto de investigaciones sociales.*, 546-549.
- Attewell, P. (2009). ¿Que es una competencia? *Pedagogia social. Revista interuniversitaria.*, 21- 43.
- Bermúdez , H. (2011). La inducción general en la empresa. . *Universidad y Empresa*, 117- 142.
- Bonache, J., & Cabrera , Á. (2009). *Dirección de personas*. Madrid: Pearson.
- Brito , L., Hernández, A., & Cruz, A. (2010). Un acercamiento teórico a la capacitación de directivos y reservas en dirección de salud. *Revista Habanera de Ciencias Médicas.*, 1-10.
- Buenahora , M. (2010). El entorno empresarial y el desarrollo de competencias. *Aquichan*, 40-48.
- Camelo, H., Helena, S., Chaves, P., & Dias , L. (2013). Teamwork as a nursing competence at Intensive Care Units. *Investigación y Educación en Enfermería*, 107-115.
- Carrillo , D. (2010). *Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección*.

- Chiavenato , I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato , I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* . México: Mc Graw Hill.
- Cid, A. (2009). *Investigación fundamentos y metodología*. México : Pearson .
- Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2007). *Métodología de la Investigación* . México : Pearson .
- Colmenárez, L. (2010). Proceso de inducción del personal del decanato de administración y contaduría de la UCLA. *Compendium*, 5-22.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogota: Ediciones Ecoe.
- Dessler , G., & Varela , R. (2011). *Administración de recurso humanos.Enfoque latinoamericano*. México : Pearson.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2009). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Fernández, J. (2009). *Gestión por competencias*. España : Pearson.
- Fleitas , S. (2013). La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamerica de Psicología.*, 157-160.
- French , W. (2008). *Administración de personal*. México: Limusa.
- García, A. (2007). *Introucción a la investigación bioatropología en actividad física*. Caracas.
- García, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias . *Anales de Psicología*, 473- 487.
- Gil, J. (2009). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 83- 106.
- Gómez , L., Balkin , D., & Cardy , R. (2008). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid : Pearson .
- Goméz , L., Balkin, D., & Cardy, R. (2009). *Gestión de recursos humano*. Madrid: Pearson.

- Grados, J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México : Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista , P. (2010). *Metodología de la investigación* . México: Mc Graw Hill.
- INEC. (2010). *Censo Nacional Económico*.
- Leal, R., & Sanchez, N. (2009). Competencias profesionales del personal operativo de las empresas. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 541 - 560.
- Llanos, J. (2010). *Estrategias para la administración de sueldos y salarios*. México : Trillas.
- Medina, J. (2013). *Fundamentos Estadísticos*. México: Person.
- Mejía , A., Bravo, M., & Montoya , A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial.*, 2-11.
- Méndez , R., & Sandoval , F. (2008). *La investigación bibliográfica*. México : Pearson .
- Ministerio de Coordinación de la Productividad . (2011). *Agenda para la transformación productiva territorial:Provincia de Tungurahua*.
- Mockler, F. (2012). CEPIS and e-Competence Development in Europe. *Reicis*, 39-42.
- Mondy , W. (2010). *Administración de recurso humanos*. México : Pearson.
- Montaño, F. (2010). *Diccionario de términos laborales y de recursos humanos*. México: Trillas.
- Munch , L. (2009). *Métodos y técnicas de investigación* . México : Trillas.
- Nadal, C., Mañas, G., & Bernadó, B. (2015). Assessing teamwork competence. *Psicothema*, 354-361.
- Nagles , N. (2009). El desarrollo de competencias. *Revista escuela de administración de negocios.*, 99 - 114.
- Nagles, N. (2010). El desarrollo de competencias. *Revista Escuela de Administración de Negocios.*, 99-114.

- Neiva, E., Odelius, C., & Ramos, L. (2015). The Organizational Change Process: Its Influence on competences learned on the job. *Brazilian Administration Review* , 324-347.
- Peña, A. (2012). *Infoeconomía*.
- Pineda, U., Pérez, G., & Arango, M. (2012). Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos. *Innovar*, 37 -50.
- Polanco , Y. (2013). El proceso de administración de recursos humanos. *Análisis Económico*, 77- 91.
- Porret , M. (2010). *Gestión de personas* . Madrid : Esic.
- Porret , M. (2010). *Gestion de personas. Manual para la gestión de capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic.
- Rendón , A. (2010). Retroceso de las prestaciones sociales. *El Cotidiano*, 25 - 34.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración moderna de personal*. México : Cengage Learning.
- Romero , G. (2013). *Fundamentos Descriptivos y Estadísticos*. México: Person.
- Romero , M., Gómez , L., & Vázquez , E. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid : Pearson .
- Saldarriaga, J. (2009). Gestion Humana: Tendencias y persectivas. *Estudios Gerenciales.*, 137 -159.
- Sanchez, A., Marrero, C., & Martinez, C. (2010). Una mirada a los orígenes de las competencias laborales. *Ciencias Holguin*, 1-14.
- Sosa, A., Mattassini, L., Di, M., & Ferrari, R. (2010). Formación básica en higiene y seguridad laboral. *Formacion Universitaria.*, 35 - 39.
- Suárez , B. (2011). Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana.*, 91- 102.
- Tejada, A. (2010). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, Gestión del conocimiento y Gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.

Werther, W., & Davis, K. (2009). *Administración de recursos humanos.El capital humano de las empresas.* . México : Mc Graw Hill.

# **ANEXOS**



## Anexo 1



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



**Encuesta dirigidas a los empleados de las empresas del sector textil afiliadas a la CAPIT.**

**Objetivo:** Identificar los procesos de la gestión de talento humano que permitan desarrollar competencias laborales en el sector textil.

**Indicaciones generales.**

- Lea detenidamente cada pregunta.
- Marque con una X la respuesta que considere correcta.

**1. ¿Cómo se enteró de la existencia de una vacante en la empresa?**

Avisos clasificados   
Agencia de emplea   
Recomendado

**2. ¿Qué se toma en cuenta al momento de seleccionar personal?**

Conocimiento   
Destrezas   
Competencias   
Amistad

**3. ¿La empresa brinda información relevante para que el nuevo empleado se integre con facilidad?**

Siempre   
Casi siempre   
A veces   
Nunca

**4. ¿La empresa proporciona a los empleados cursos de capacitación?**

Anual   
Semestral   
Trimestral   
Nunca

**5. Una competencia es poseer conocimientos, habilidades y destrezas. ¿Usted ha adquirido alguna competencia en la empresa?**

- Habilidad para resolver problemas
- Capacidad para laborar bajo presión
- Destreza para operar maquinaria
- Ninguna

**6. ¿Qué tipo de competencias debe poseer un trabajador para desenvolverse adecuadamente en la empresa? Seleccione según su criterio**

COMPETENCIAS GENÉRICAS	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Iniciativa	( )	( )	( )	( )
Disciplina	( )	( )	( )	( )
Aprendizaje continuo	( )	( )	( )	( )
Responsabilidad	( )	( )	( )	( )

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Capacidad para trabajar bajo presión	( )	( )	( )	( )
Destreza para operar maquinaria	( )	( )	( )	( )
Habilidad para resolver problemas	( )	( )	( )	( )
Capacidad para optimizar recursos	( )	( )	( )	( )

**7. ¿Los directivos de la empresa, se preocupan por el desarrollo de competencia de los empleados?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

**8. ¿Los métodos de capacitación y desarrollo que la empresa utiliza para desarrollar competencias son?**

- Capacitación en el puesto de trabajo
- Rotación de puestos
- Cursos formales de capacitación
- Ninguno

**9. ¿Qué tipo de estímulo recibe por parte de la empresa para sentirse motivado y realizar sus actividades?**

- Incentivos económicos
- Elogios
- Reconocimientos
- Ninguno

**10. ¿La empresa realiza la evaluación del desempeño a los empleados enfocados a conocer?**

Resultados del trabajo	<input type="checkbox"/>
Logro de objetivos	<input type="checkbox"/>
Competencias demostradas	<input type="checkbox"/>
No realiza evaluación	<input type="checkbox"/>

**Gracias por su colaboración**

Anexo 2

COMPETENCIAS LABORALES

Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Competencias Genéricas	Competencias de Logro y Acción	Motivación al Logro Interés por Orden y calidad Iniciativa Espíritu Emprendedor Integridad Personal
	Competencias de Ayuda y Flexibilidad	Normas de Seguridad Comunicación Efectiva Flexibilidad
	Competencias de Influencia	Sensibilidad Interpersonal Cap. para la Autoevaluación Disciplina
	Competencias Cognitivas	Conocimiento Organizativo Aprendizaje Continuo Búsqueda de Información
	Competencias de Eficacia Personal	Autocontrol Confianza en sí mismo Compromiso con la Empresa Trabajo en Equipo Respeto a las Personas Responsabilidad
Competencias Técnicas	Competencias Técnico Profesionales	Formación para el Trabajo Hab. para Introducir Cambios Cap. para Redactar Informes Cap. para Evaluar Opciones
	Competencias para la Ejecución de Estrategias	Cap. para Optimizar Recursos Sentido de Urgencia Hab. para Medidas Estratég. Cap. para Laborar bajo Pres. Hab. Establecer Prioridades
	Competencias Operativas	Destrezas para Operar Máq. Destrezas Manejo de Tecno. Detección Fallas y Deficienc. Hab. Mantenimiento Máquinas Cap. para Introducir Mejoras
	Competencias Diferenciadoras	Conocimiento Especializado Hab. para Resolver Problemas Hab. para Incrementar Produc. Orientación para la Excelencia Hab. para la Innovación Cap. Seleccionar Estrategias

Anexo 3



**CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA  
DE TUNGURAHUA**  
Rocafuerte 15-29 y Castillo 2-421-662 / 2-422-456

**Oficio Nro. 194 CAPIT**

Ambato, 29 de Febrero 2015

Eco,  
Jorge Grijalva  
**DECANO DE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
Presente.-

De mi consideración.

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua, por medio del presente, participo la aceptación por parte de la CAPIT, para que el estudiante Christian Laura con C.I. 180492471-8 estudiante de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas Carrera Organización de Empresas, realice el Proyecto de Investigación direccionada a las empresas textiles de nuestra Cámara con el tema: "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR TEXTIL. (CASO CAPIT),

Por la atención que le de al presente anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,



**Ing. Com. Jacqueline Bermeo**  
DIRECTORA EJECUTIVA CAPIT  
Director\_ejec@pymesecuador.org

Anexo 4



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO  
BASADO EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
LABORALES.**

*MODEL MANAGEMENT OF HUMAN TALENT BASED ON  
THE DEVELOPMENT OF LABOR COMPETENCES.*

**Laura Guangasi, Christian; Guamán Guevara, Dolores**

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se ve reflejado los resultados obtenidos durante la investigación en el cual podemos identificar que la gestión de talento humano forma parte primordial para el desarrollo de competencias, el mismo que permite que las empresas sean competitivas y puedan ser sustentables en el tiempo, agregando valor a los productos y servicios de una forma creativa e innovadora. El desarrollo de competencias se da en un escenario donde interactúan dinámicamente cuatro elementos fundamentales tales como, personas, organización, estrategias y conocimientos. Para lo cual es importante aplicar un modelo de gestión de talento humano en las empresas, el mismo que ayuda al manejo adecuado y efectivo del potencial que poseen las personas y permite conocer cada uno de los procesos que forman parte de la gestión de talento humano, esto con la finalidad de utilizar correctamente cada procesos para de esa forma evitar problemas posteriores con el personal.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de talento humano, Competencias, Desarrollo de competencias.

## **ABSTRACT**

In the present work the results obtained during the research are reflected in which we can identify that the management of human talent forms a fundamental part for the development of competences, which allows companies to be competitive and can be sustainable over time, Adding value to products and services in a creative and innovative way. The development of competences occurs in a scenario where four fundamental elements such as people, organization, strategies and knowledge interact dynamically. For this it is important to apply a model of human talent management in companies, which helps the proper and effective management of the potential that people possess and allows to know each of the processes that are part of human talent management, This in order to correctly use each process to avoid subsequent problems with the staff.

**KEYWORDS:** Human talent management, Competences, Development of competence.

## INTRODUCCIÓN

En el país la actividad textil es una fuente importante que genera empleo, la cual demanda mano de obra y requiere insumos de otros sectores. El principal desafío del sector textil es mejorar la competitividad, lo cual permitirá ingresar a nuevos mercados, incentivar la producción y generar nuevas plazas de empleo (Carrillo , 2010), por lo tanto es primordial tener un adecuado desarrollo de competencias, el cual permite que las empresas sean competitivas y puedan ser sustentables en el tiempo, agregando valor a los productos y servicios de una forma creativa e innovadora.

En la actualidad existen modelos de gestión que son utilizados por las empresas, entre los más conocidos tenemos: Gestión del talento humano, Gestión del conocimiento, y Gestión por competencias. Son consideradas como estrategias o modelos de gestión los cuales tiene un gran significado histórico en el ámbito empresarial (Tejada, 2010). Cabe mencionar que los modelos de gestión mencionados están relacionadas e integradas entre sí, y deben ser estudiadas como una unidad

La gestión de talento humano tiene como objetivo la gestión de personas que son parte de la empresa las cuales son portadores de conocimientos (Cuesta, 2010). Coordinando la participación de los individuos se logra todos los objetivos organizacionales para lo cual se requiere una administración eficaz de los recursos humanos (Mondy , 2010 ).

La gestión de talento humano como un principio de la gerencia es la que se refiere que la dirección y la gestión deben basarse en un manejo adecuado y efectivo del potencial que poseen las personas (Tejada, 2010), que en definitiva es el eje central de una empresa.

Las personas son portadoras de competencias que van acorde a los nuevos desafíos en el ámbito empresarial y la complejidad de los entornos sociales, laborales y culturales, permitiéndole a las personas desarrollar nuevas competencias y actualizar las que poseen, o simplemente desechar algunas porque ya son obsoletas. Una respuesta efectiva a estos desafíos es la preparación y el manejo eficaz de la gestión de talento humano la cual ayuda a las personas a que desarrollen competencias necesarias para que puedan realizar un buen desempeño.

Problema: Limitado desarrollo de competencias laborales en el sector textil en la provincia de Tungurahua.



Objetivo: Proponer un modelo de Gestión de Talento Humano para el desarrollo de competencias en las empresas del sector textil afiliadas a la CAPIT, en la provincia de Tungurahua.

### **Gestión de talento humano**

La gestión de talento humano es un área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y cuida al capital humano de las organizaciones dado que es un elemento fundamental y la base del éxito (Chiavenato , 2009).

Los procesos que contribuyen al desarrollo de competencias laborales son los siguientes: Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Desarrollo, Evaluación del desempeño (Alles, 2008).

Para lo cual se hará una definición de cada proceso para tener un mayor conocimiento de ellos:

Reclutamiento es un proceso de localizar e invitar a los candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas, informándoles previamente acerca requerimientos del puesto y los beneficios que puede ofrecer la empresa (Bohlander , Sherman, & Snell, 2008).Su objetivo es convocar a una serie de candidatos a un empleo, acorde al plan de recursos humanos (Polanco, 2013).

Selección es la búsqueda entre los candidatos reclutados a los más idóneos para todos los puestos que la empresa requiera en ese momento, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal (Chiavenato , 2011).Es conseguir que los mejores solicitantes cubran los puestos ofertados por la empresa, utilizando correctas herramientas para conseguir el éxito del proceso (Alonso , Moscoso, & Damaris, 2015).

Inducción se ocupa de la introducir a los nuevos empleados en la empresa, ofreciendo información acerca de las normas y la cultura de la organización tratando de disminuir la tensión del empleado nuevo (Dolan , Valle, & Jackson, 2007).Es brindar importancia al hecho de recibir a los nuevos trabajadores a su nuevo entorno, al momento de comenzar sus labores, inmediatamente después de haber firmado el contrato (Bermúdez, 2011).

Capacitación es orientar las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, así como complementarlos y reforzarlos con una actividad planeada para que se puedan desarrollar rápidamente sus conocimientos aptitudes y habilidades en beneficio propio y de la empresa (Rodríguez, 2008). La educación es continua y el hombre es el ser que la debe recibir siendo la capacitación quien permite esta finalidad, la cual expresa un salto al conocimiento en un momento determinado (Brito , Hernández, & Cruz, 2010).

Desarrollo es todo intento por mejorar el desempeño presente o futuro de los empleados de la organización, enseñándoles conocimientos, cambiándole sus actitudes o aumentando sus habilidades con la finalidad de mejorar el desempeño futuro de la organización misma (Dessler, 2007). Es un reto en el cual se trata en conocer y superar las propias limitaciones y robustecer nuestras fortalezas para satisfacción personal y en beneficio de la organización (Arias , Portilla , & Villa , 2008).

Evaluación del desempeño es una actividad con la cual podemos determinar el grado en que un empleado se desempeña bien, es la revisión y evaluación sobre la manera en que una persona realizan sus tareas (Ivancevich, 2008). De la evaluación se derivan decisiones tales como la formación de los empleados y el diseño de planes de desarrollo (Gil, 2008).

## **Competencias**

Una competencia es considerada como una herramienta capaz de brindar una nueva forma de realizar cualquier actividad en la organización con un lenguaje en común (Valera & Dessler, 2011). La competencia se define como el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para que el trabajador pueda desarrollar una cierta cantidad de funciones o tareas que integran su ocupación en la empresa (Fernández, 2008).

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitud que afectan a la parte esencial del trabajo de una persona, está vinculada con el desempeño en el puesto las cuales se pueden medir y ser mejoradas (Werther & Keith, 2008). La competencia o habilidad es la capacidad de hacer algo bien, esto abarca la habilidad mental y física e implica comprensión o conocimiento, también destreza o habilidad física (Attewell, 2010).

Las competencias son los comportamientos pueden ser observadas, en las cuales se incluyen las variables como el conocimientos, habilidades, actitudes, a veces de manera

intercambiables o como un solo conglomerado de atributos que le convierten a uno en competente (García, 2011).

Las competencias laborales son consideradas como una mezcla de conocimiento y la experiencia laboral dentro de una empresa, quienes son las encargadas de capacitar a los empleados en función de que los empleados puedan realizar adecuadamente sus funciones (Sánchez , Marrero , & Martínez, 2008). Se integran por un conjunto de planteamientos tales como los conocimientos, habilidades y destreza, que son requeridas para realizar una función productiva en la empresa.

Las competencias laborales son conductas personales que se manifiestan por la existencia factores individuales, como conocimientos, habilidades, destrezas, cuya aplicabilidad en las actividades laborales diarias, producen un desempeño adecuado de quien lo ejecuta (Leal & Sánchez, 2010). Es la combinación ideal de habilidades, conocimientos, actitudes y experiencia, que si posee un persona permite convertirse en empleados de alto rendimiento y tener el potencial para agregar valor a la empresa (Pineda & Pérez, 2012).

Es la construcción a partir de la combinación de recursos tales como, conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, que son movilizadas para lograr un adecuado desempeño en el puesto de trabajo de cada persona (Gil, 2008).

Las competencias se diferencian a medida que se vayan desarrollando, de ahí proviene la importancia del desarrollo de competencias de los empleados.

Las actuales tendencias imponen nuevas exigencias y obligan a la búsqueda de alternativas para que las personas desarrollen sus conocimientos y habilidades acorde a los requerimientos de cada empresa (Buenahora, 2009).

Es la búsqueda de alternativas para la formación y capacitación de los empleados, los cuales favorecen al desarrollo de la capacidad de aprendizaje permanente y el desarrollo de competencias, los mismos que permitirán realizar un buen desempeño (Arguelles, 2011).

En la actualidad se requiere un adecuado uso de los recursos humanos, lo cual se logra mediante el desarrollo de las capacidades, habilidades de las personas, para alcanzar una posición competitiva y asegurar la sustentabilidad de la empresa en el tiempo (Nagles, 2008).

Se refiere a la voluntad de la persona para intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorezcan al mismo, para lo cual este esfuerzo debe realizarse en contacto con los responsables de la gestión de los recursos humano de la empresa (Alles, 2008).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente investigación se basa en el empirismo, que los datos empíricos son obtenidos de pruebas acertadas y erróneas en la cual podemos ver reflejado la realidad de forma fiel y neutral posible, el empirismo se basa en la experimentación y lógica que conjuga a la observación de fenómenos y análisis estadísticos. (Ariza & Laura , 2012). Se utilizó el método empírico debido a que la investigación estaba basada en la experiencia obtenida, en el cual se utilizó las encuestas que se les realizará a los empleados del sector textil, analizando documentos y la observación directa.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de varios datos que poseen medición numérica con la finalidad de descubrir o afinar las preguntas de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista , 2010). Porque los datos y la información se ha obtenido de las empresas del sector textil afiliadas a la CAPIT, para tener un amplio conocimiento y comprender acerca del fenómeno de estudio e interpretar los resultados.

La investigación descriptiva es la forma de estudiar para conocer quien, donde, cuándo y el porqué del sujeto de estudio en la investigación (Cid, 2009).

Para la realización de la Investigación Correlacional se debe asociar las variables mediante un patrón predecible dirigido a un grupo o población (Munch , 2009).

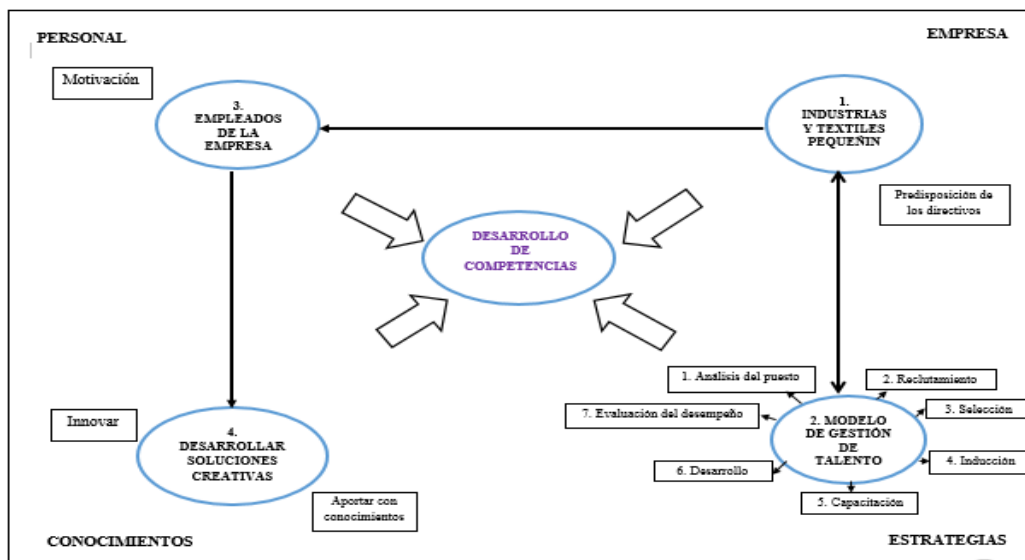
Se utilizó la población de los empleados de las empresas del sector textil afiliadas a la CAPIT, en la cual seleccionamos a las empresas que se dedican a fabricación de prendas de vestir y ropa interior. La muestra utilizada fue de seis empresas afiliadas a la CAPIT, conformando así un total de ochenta siete empleados.

La encuesta se aplicara a la muestra seleccionada aleatoriamente por conveniencia que está dirigida a las empresas que se dedican a la fabricación de prendas de vestir y ropa interior y que consta de 87 empleados con la finalidad de recoger valiosa información para determinar las posibles causas del problema.

La técnica de investigación fue una encuesta, el instrumento que se utilizó para recabar información fue un cuestionario, la cual fue validada por expertos, la encuesta consto de 10 preguntas de selección múltiple de fácil entendimiento para los encuestados, se lo aplicó por auto aplicación.

Para el procesamiento de la información se realizó mediante un programa que permita procesar los datos recolectados en la investigación, en este caso fue realizado en el programa IBM. SPSS que es un programa estadístico.

## RESULTADOS



**Figura 1.** Proceso del desarrollo de competencias

**Fuente:** Investigación propia

En la figura se puede observar cómo influye el modelo de gestión de talento humano en el desarrollo de competencias, por lo tanto es importante que exista un escenario donde interactúen dinámicamente estos cuatro elementos que son, persona, empresa, estrategias y conocimientos.

Luego de la aplicación de instrumento de la recolección de la información, se procedió al procesamiento de la información de lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

Para reclutar a las personas el 56,3 % utiliza avisos clasificados, el 11,5% responde que por medio de agencias de empleo, y el 32,2 % dice que son recomendados.

Se puede identificar que en las empresas la forma de reclutamiento es por medio de avisos clasificados y recomendación, pero se debe dar igual oportunidad a todos los candidatos reclutados sin tomar en consideración que son recomendados.

El 28,7 % para el proceso de selección se toma en consideración sus conocimientos, el 43,7 % responde que sus destrezas el 6,9 % manifiesta que sus competencias y el 20,7% mencionan por amistad.

Se debe poner mayor énfasis en conocer las competencias de los candidatos para incorporarles a la empresa, al momento de seleccionar personal por las destrezas, solamente incorporaremos personas capaces de realizar correctamente sus funciones, además se debe evitar seleccionar personal por algún tipo de amistad.

El 14,9% para el proceso de inducción siempre recibe información para incorporarse a la empresa, el 27,6 % responde casi siempre, el 34,5 % menciona que a veces y el 23,0% piensa que nunca.

La inducción ayuda a los empleados a conocer todo acerca de la empresa y su entorno, lo que permite al empleado desenvolverse de mejor manera en sus actividades, se puede evidenciar que algunas empresas realizan a veces el proceso de inducción, puede darse por que no poseen un plan de inducción.

**Tabla 1.** Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Anual	32	36,8
	Semestral	12	50,6
	Trimestral	7	58,6
	Nunca	36	100,0
	Total	87	100,0

**Fuente:** Encuesta

Las capacitaciones ayudan a mejorar a los empleados en su puesto de trabajo, se deben realizar capacitaciones acorde a la necesidad del empleado y de la empresa, las capacitaciones deben ser vistas como una inversión y no como un gato para la empresa.

El 18,4 % dice que adquirió la habilidad para resolver problemas, el 26,4 % responde la capacidad para trabajar bajo presión, el 23,0 % señala que la destreza para operar maquinaria y el 32,2% dice no adquirió ninguna competencia. Las competencias se adquieren a través de la formación y la experiencia, puede darse que los empleados no han adquirido ninguna competencia debido a que no realizan otras actividades laborales y no adquieren experiencia tanto en su puesto de trabajo como en otros puestos.

**Tabla 2.** Competencias Genéricas

<b>Competencias Genéricas</b>	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Iniciativa	15%	14%	45%	26%
Disciplina	11%	12%	49%	28%
Aprendizaje continuo	6%	8%	47%	39%
Responsabilidad	9%	9%	46%	36%

**Fuente:** Encuesta

La disciplina, seguido del aprendizaje continuo, la responsabilidad y la iniciativa, son competencias que se pueden ir desarrollando en beneficio de la empresa y son importante para cualquier puesto de trabajo.

**Tabla 3.** Competencias Técnicas

<b>Competencias Técnicas</b>	Sin importancia	Poco importante	Importante	Muy importante
Capacidad para trabajar bajo presión	7%	9%	51%	33%
Destreza para operar maquinaria	9%	11%	49%	31%
Habilidad para resolver problemas	14%	13%	50%	23%
Capacidad para optimizar recursos	11%	12%	55%	22%

**Fuente:** Encuesta

Las competencias técnicas son importantes tales como capacidad para optimizar recursos, seguido de capacidad para trabajar bajo presión, habilidad para resolver problemas y la destreza para operar maquinaria, este tipo de competencias son adquiridas mediante la experiencia y la formación y solamente se los puede adquirir en el ámbito laboral.

El 12,6 % dice que los directivos siempre se preocupan por el desarrollo de competencia, el 16,1 % menciona que casi siempre, el 36,8 % señala que a veces y el 34,5% dice que nunca los directivos se preocupan por el desarrollo de las competencias.

El desarrollo de competencias ayuda a las empresas a ser competitivas y sustentables en el tiempo. Los directivos pueden tener desconocimiento acerca del desarrollo de competencias o no ponen interés acerca el tema por dar importancia a otros temas en ese momento.

El 13,8 % dice que utilizan la capacitación en el puesto de trabajo para desarrollar competencias, el 25,3 % responde que utiliza rotación de puestos, el 12,6 % menciona que utiliza cursos formales de capacitación y el 48,3% señalo que utiliza ningún método.

Existen diferentes métodos que ayudan a desarrollar las competencias, pero algunas empresas no utilizan ningún método, en la actualidad existen distintos métodos para desarrollar competencias entre las cuales tenemos la rotación y la capacitación.

El 20,7 % dice que son motivados por incentivos económicos, el 26,4 % responde que recibe elogios, el 16,1 % manifiesta que recibe algún tipo de reconocimiento y el 36,8% señalo que no recibe ningún tipo de motivación.

La motivación es un estímulo que anima al empleado a realizar mejor su actividad, los empleados pueden reciben cualquier tipo de motivación entre los más importantes tenemos los elogios y los incentivos económicos que son los más utilizados por las empresas.

El 28,7 % responde que se realiza una evaluación para conocer los resultados del trabajo, el 18,4 % señala que se evalúa el logro de objetivo, el 8,0 % manifiesta que se evalúa las competencias demostradas y el 44,8% dice que no se realiza una evolución.

La evaluación del desempeño permite conocer cómo se desempeña el empleado en su puesto de trabajo, a los empleados no les realizan una evaluación de tal manera no se



conocerá cómo el empleado se desenvuelve en su puesto de trabajo, se pueden realizar diferentes tipos de evaluaciones para conocer los resultados del trabajo, logro de objetivos y competencias demostradas.

## **DISCUSIÓN**

Una vez realizado la investigación en el sector textil se puede determinar que para el desarrollo de competencias debe existir un escenario en el cual interactúen de forma dinámica cuatro elementos importantes como, persona, empresa, estrategias, conocimientos, desde el punto de vista de varios investigadores, por lo tanto se puede evidenciar que los empleados no podrán desarrollar sus competencias si los directivos no generan acciones para motivar a sus empleados o no tengan la predisposición para enfocarse en el desarrollo de competencias, sea esto por desconocimiento o demuestran desinterés al tema.

Según varios autores la gestión de talento humano se refiere que la dirección y la gestión debe basarse en el manejo adecuado y efectivo del potencial que poseen las personas, lo que no está sucediendo en el sector textil porque a los empleados no se los está gestionando adecuadamente para que desarrollen su potencial que poseen.

Mediante esto se puede evidenciar que el desarrollo de competencias y la gestión de talento humano no son las apropiadas, razón por la cual las empresas del sector no pueden llegar a ser competitivas, para mejorar estos aspectos es recomendable la aplicación de un modelo de gestión enfocado en el desarrollo de competencias.

## **CONCLUSIONES**

El poseer un modelo de gestión de talento humano permite a las empresas que el personal pueda desarrollar sus competencias, con el fin de que ellos colaboren para que las empresas puedan ser competitivas y sustentables en el tiempo.

La gestión de talento humano tiene relación con el desarrollo de competencias, las cuales son necesarias para que los empleados puedan realizar adecuadamente su desempeño diario en su puesto de trabajo.

Es importante dentro de la investigación seguir generando estudios sobre la gestión de talento humano basado en el desarrollo de competencias, además de la utilización de herramientas tecnológicas en los procesos de la gestión de talento humano.

El desarrollo de competencias y la gestión de talento humano juegan un papel fundamental en la empresa, esto implica que las organizaciones tengan un rumbo fijo, respaldados por un modelo de gestión de talento humano ajustado a las necesidades que la empresa necesita.

## **REFERENCIAS**

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires : Granica .
- Alonso , P., Moscoso, S., & Damaris, C. (2015). Procedimientos de selección en pequeñas y medianas empresas españolas . *Revista de psicología del trabajo y de las organizaiones*, 79-89.
- Arguelles, D. (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI. *Escuela de administración de negocios* , 148 - 160.
- Arias , L., Portilla , L., & Villa , C. (2008). El desarrollo en el proceso de crecimiento individual . *Scientia et technica*, 117-119.
- Ariza, M., & Laura , V. (2012). Métodos cualitativos y su aplicación empírica. *Instituto de investigaciones sociales.*, 546-549.
- Attewell, P. (2010). ¿Que es una competencia? *Pedagogía social* , 21-28.
- Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa. *Universidad y empresa* , 117-142.
- Bohlander , G., Sherman, A., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* . Madrid : Thomson.
- Brito , L., Hernández, A., & Cruz, A. (2010). Un acercamiento teórico a la capacitación de directivos. *Revista Habanera de ciencias médicas* , 1-10.
- Buenahora, M. (2009). El entorno empresarial y el desarrollo de competencias . *Aquichan*, 44-48.

- Carrillo , D. (2010). *Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección*.
- Chiavenato , I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc graw hill.
- Chiavenato , I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc graw hill.
- Cid, A. (2009). *Investigación fundamentos y metodología*. México : Pearson .
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe ediciones .
- Dessler, G. (2007). *Administración de personal* . México: Pearson .
- Dolan , S., Valle, R., & Jackson, S. (2007). *La Gestión de los recursos humanos* . Madrid: Mc graw hill.
- Fernández, L. (2008). *Gestión por competencias*. Madrid: Pearson .
- García, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de Psicología*, 473-480.
- Gil, J. (2008). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 83-106.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista , P. (2010). *Metodología de la investigación* . México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J. (2008). *Administración de recursos humanos* . México: Mc graw hill.
- Leal , R., & Sánchez, N. (2010). Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral. *Revista venezolana de ciencias sociales.*, 541-550.
- Mondy , W. (2010 ). *Administración de recursos humanos*. México : Pearson .
- Munch , L. (2009). *Métodos y técnicas de investigación* . México : Trillas.
- Nagles, N. (2008). El desarrollo de competencias . *Escuela de Administración de negocios*, 99-114.
- Pineda, U., & Pérez, G. (2012). Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos. *Innovar journal*, 37- 45.
- Polanco, Y. (2013). El proceso de administración de recursos humanos. *Análisis económico* , 77- 91.

- Rodríguez, J. (2008). *Administración moderna de personal* . México: Thomson.
- Sánchez , A., Marrero , C., & Martínez, C. (2008). Una mirada a los orígenes de las competencias laborales . *Ciencias Holguín* , 1-14.
- Tejada, A. (2010). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones, Gestión del talento, Gestión del conocimiento y Gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.
- Valera , R., & Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

## **ACERCA DE LOS AUTORES**

Christian Santiago Laura Guangasi, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas, de la Universidad Técnica de Ambato.

María Dolores Guamán Guevara, Ingeniera en Administración de Negocios, Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Docente de la universidad Técnica de Ambato.