



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

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**Tema: “Las Competencias Laborales Aplicadas al  
Desarrollo Empresarial de Marquitex.”**

**Autora: Rebeca Alexandra Guerrero Villacreses**

**Tutor: Ing. Mg. Jorge Jordán V.**

**AMBATO – ECUADOR**

**Julio 2013**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, sobre el Tema: “Competencias Laborales Aplicadas al Desarrollo Empresarial de Marquitex de Rebeca Alexandra Guerrero Villacreses, Egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas, informo que se ha concluido con la investigación observando los parámetros metodológicos y científicos establecidos por la Institución, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo

Ambato, 19 de Diciembre 2012

---

Ing. Mg. Jorge Jordán

EL TUTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Competencias Laborales Aplicadas al Desarrollo Empresarial de Marquitex.”, como también de los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.

Ambato, 04 de Julio 2013

-----  
Rebeca Alexandra Guerrero Villacreses  
C.I.180448303-8  
LA AUTORA

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: “Competencias Laborales Aplicadas al Desarrollo Empresarial de Marquitex.”, de Rebeca Alexandra Guerrero Villacreses, Egresada de la Carrera de Organización de Empresas.

Ambato,

Para constancia firman

LA COMISIÓN

-----  
Ing. MBA Amparito León Saltos

MIEMBRO TRIBUNAL

-----  
Dr. MBA Walter Jiménez

MIEMBRO TRIBUNAL

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella 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 tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y se realice respetando mis derechos de autor.

Autor

-----  
Rebeca Alexandra Guerrero Villacreses

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la sabiduría y el entendimiento para haber podido llegar a estas instancias de mi vida profesional, por su misericordia al bendecirme en estos años y en este proyecto.

A mi familia por ser el soporte y apoyo fundamental en todo momento de mi vida y de mi carrera.

A mi tía quien me incentivó a seguir esta Carrera y a quien le dedico todos mis logros por ser mi consejera y gran amiga.

## **AGRADECIMIENTO**

Inmenso a mis grandes profesores que contribuyeron a mi formación integral dentro de mi carrera y de manera muy especial a los que contribuyeron a que esta investigación pueda culminar sobre todo a mi tutor el Ing. MBA Jorge Jordán que me regaló tiempo de su vida y sobre todo sus conocimientos para lograr este objetivo, al igual que a los Docentes Calificadores Ing. MBA Amparito León Saltos y Dr. MBA Walter Jiménez por su valioso aporte en la investigación.

A los empleados de mi Facultad que apoyaron mi gestión como estudiante universitaria.

A todos y cada uno de mis compañeros que fueron hermanos de aula estando incondicionalmente para apoyarme en todos los aspectos de mi vida.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

### Tabla de contenido

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>1. EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 TEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	5
1.2.3 Prognosis.....	6
1.2.4 Formulación del Problema.....	7
1.2.5 Preguntas Directrices.....	7
1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4 Objetivos.....	8
1.4.1 Objetivo General.....	8
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>10</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	12
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL .....	12
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	15
2.4.1. Definición de categorías.....	17
2.5 HIPÓTESIS.....	53
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	53
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>54</b>
<b>3 METODOLOGÍA</b> .....	<b>54</b>
3.1 ENFOQUE .....	54
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	55
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	56
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	57
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	59
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	59
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>60</b>
<b>4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>60</b>
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	60
4.2 INTERPRETACION DE DATOS .....	60
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS .....	74
4.3.1 Formulación de la hipótesis .....	74
4.3.2 Regla de decisión .....	75
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>81</b>
<b>5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>81</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	81
5.2 RECOMENDACIONES .....	83
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>86</b>
<b>6. LA PROPUESTA</b> .....	<b>86</b>
6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	86
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	87

6.3. JUSTIFICACION .....	89
6.4 OBJETIVOS .....	90
6.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	90
6.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	90
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD .....	91
6.5.1 FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL .....	91
6.5.2 FACTIBILIDAD TECNOLOGICA .....	91
6.5.3 FACTIBILIDAD ECONOMICA - FINANCIERA .....	92
6.5.4 FACTIBILIDAD LEGAL .....	92
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TECNICA .....	92
6.6.1. Teoría de Zayas Agüero .....	92
6.6.2. Teoría de Idalberto Chiavenato .....	96
6.6.3 No. SENRES-RH-2005-000042 .....	105
6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO .....	107
6.7.1 ETAPA I .....	108
6.7.1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION INICIAL .....	108
6.7.2 ETAPA II .....	109
6.7.2.1 PERFILES POR COMPETENCIAS .....	109
6.7.3 ETAPA III .....	114
6.7.3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	114
6.7.3.2 ESQUEMA A ALCANZAR .....	114
6.7.4 ETAPA IV .....	127
6.7.4.1 Capacitación / Formación .....	127
6.7.4.1.1 De la capacitación y desarrollo del personal .....	127
6.7.4.1.2 Programas de Capacitación .....	127
6.7.4.1.3 Políticas de Capacitación .....	128
6.7.5 ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN POR UNIDADES ORGANIZATIVAS .....	128
6.7.5.1 ESTRUCTURA DEL PLAN Y TIPOS DE FORMACIÓN .....	129
6.7.5.1.1 FORMACION ESPECÍFICA .....	130
6.7.5.1.2 FORMACION DE DESARROLLO .....	130

6.7.5.1.3 FORMACION ESTRATEGICA .....	130
6.7.6 ACCIONES DE FORMACIÓN.....	133
6.7.6.1 PRESUPUESTO DEL PLAN CAPACITACIÓN. ....	137
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....	150
6.8.1 PRESUPUESTO .....	151
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	152
BIBLIOGRAFÍA.....	153
ANEXO.....	160

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Operacionalización variable independiente .....	57
Cuadro N° 2 Operacionalización variable dependiente.....	58
Cuadro N° 3 Plan de Recolección de Información.....	59
Cuadro N° 4 Capacitaciones para el Personal.....	61
Cuadro N° 5 Experiencia .....	62
Cuadro N° 6 Comunicación .....	63
Cuadro N° 7 Capacidad de Decisión.....	64
Cuadro N° 8 Poder de Negociación .....	65
Cuadro N° 9 Satisfacción Laboral .....	66
Cuadro N° 10 Misión y Visión .....	67
Cuadro N° 11 Estrategias.....	68
Cuadro N° 12 Objetivo .....	69
Cuadro N° 13 Ventaja Competitiva .....	70
Cuadro N° 14 Recursos Materiales y Financieros .....	71
Cuadro N° 15 Recurso Humano.....	72
Cuadro N° 16 Recurso Tecnológico .....	73
Cuadro N° 17 Frecuencia de Satisfacción Laboral .....	76
Cuadro N° 18 Frecuencia de Objetivos.....	76
Cuadro N° 19 Frecuencia Observada.....	77
Cuadro N° 20 Frecuencia Esperada .....	78
Cuadro N° 21 Calculo de Chi cuadrado.....	79
Cuadro N° 22 Valoración de puestos.....	115
Cuadro N° 23 Asignacion de puntos.....	116
Cuadro N° 24 Criterios de valoración de puestos .....	116
Cuadro N° 25 asignacion de puntos.....	117
Cuadro N° 26 asignacion de puntos .....	118
Cuadro N° 27 criterios de valoracion de puestos .....	118
Cuadro N° 28 asignacion de puntos .....	119
Cuadro N° 29 criterios de valoracion de puestos .....	119
Cuadro N° 30 Asignación de puntos y criterios de valoración de puestos .....	120

Cuadro N° 31 Asignación de puntos y criterios de valoración de puestos .....	121
Cuadro N° 32 asignacion de puntos.....	122
Cuadro N° 33 criterios de valoracion de puestos .....	123
Cuadro N° 34 asignacion de puntos.....	124
Cuadro N° 35 criterios de valoracion de puestos .....	124
Cuadro N° 36 Estructura del plan de capacitación .....	131
Cuadro N° 37 Plan anual de formación de desempeño.....	132
Cuadro N° 38 Plan anual de formación específica .....	132
Cuadro N° 39 Plan anual de formación de desarrollo.....	133
Cuadro N° 40 Plan anual de formación estratégica .....	133
Cuadro N° 41 Acción formativa .....	136
Cuadro N° 42 Presupuesto .....	137
Cuadro N° 43 Cronograma de actividades.....	138
Cuadro N° 44 Tabla resumen.....	140
Cuadro N° 45 Resumen.....	143
Cuadro N° 46 Interpretación de resultado .....	143
Cuadro N° 47 Periodos .....	146
Cuadro N° 48 Plan de capacitación.....	148
Cuadro N° 49 Plan anual específica.....	149
Cuadro N° 50 Plan anual desarrollo.....	149
Cuadro N° 51 Matriz de evaluación.....	152

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1 Categorización VI.....	15
Gráfico N° 2 Categorización VD.....	16
Grafico N° 3 Capacitación.....	61
Gráfico N° 4 Experiencia.....	62
Grafico N° 5 Comunicación.....	63
Grafico N° 6 Capacidad de decisión.....	64
Grafico N° 7 Poder de Negociación.....	65
Grafico N° 8 Satisfacción Laboral.....	66
Grafico N° 9 Misión y Visión.....	67
Grafico N° 10 Estrategias.....	68
Grafico N° 11 Objetivo.....	69
Grafico N° 12 Ventaja Competitiva.....	70
Gráfico N° 13 Recursos Materiales y Financieros.....	71
Grafico N° 14 Recurso Humano.....	72
Grafico N° 15 Recurso Tecnológico.....	73
Gráfico N° 16 Chi cuadrado.....	80
Gráfico N° 17 Metodología del Modelo Operativo.....	107
Gráfico N° 18 Modelo de perfiles basados en competencias.....	109
Gráfico N° 19 Competencias.....	111
Gráfico N° 20 Eficacia de evaluación.....	147
Gráfico N° 21 Organigrama estructural.....	150

## INDICE DE FORMULARIOS

Formulario N°1 Perfil de cargo por competencias.....	113
Formulario N°2 Evaluación de desempeño por competencias.....	125
Formulario N°3 Identificación del cargo.....	141

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa Marquitex se ha dedicado a la producción y comercialización de etiquetas por 35 años en el mercado nacional, tiempo en el cual la empresa ha experimentado fases de introducción del producto, crecimiento y desarrollo en el mercado.

La presente investigación se llevó a cabo para poder potencializar el desarrollo empresarial de Marquitex adquiriendo y fortaleciendo habilidades y destrezas que favorezcan el manejo eficiente y eficaz de los recursos de la empresa.

Los datos obtenidos por la investigación de campo aplicado a los clientes internos de la empresa Marquitex indican que es importante diseñar un Modelo Integrado de Gestión del Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales para contribuir al crecimiento sostenible de la empresa y ayudar al desarrollo empresarial.

Al identificar todos estos puntos, y al considerar que la empresa Marquitex ha ido creciendo en los últimos años y tiene planes a futuro de expandir su mercado a nivel internacional nos hace considerar importante el aplicar en la empresa el Modelo antes mencionado ya que permitirá ubicar a los trabajadores en áreas en donde puedan desarrollar por completo todas sus habilidades, conocimientos y destrezas en beneficio de la empresa y de ellos mismo.

**PALABRAS CLAVES.**

Habilidades, Destrezas, Modelo Integrado, Gestión del Talento Humano, Competencias Laborales.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The Marquitex Company has been dedicated to the production and marketing of labels for 35 years in the domestic market, at which time the company has experienced phases of product introduction, growth and market development.

This research was conducted to potentiate Marquitex business development and strengthening skills and acquiring skills that promote the efficient and effective use of company resources.

Data from field research applied to internal business customers Marquitex indicate that it is important to implement an Integrated Human Resource Management with a focus on job skills to contribute to the sustainable growth of the company and help the business development.

By identifying these points, and considering that the company has been growing Marquitex in recent years and has future plans to expand their international market makes us consider important in the company applied the above system allowing us to locate workers in areas where they can fully develop all their skills, knowledge and skills for the benefit of the company and themselves

### **KEYWORDS.**

Skills Embedded System, Human Resource Management, and Job Skills.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se fundamenta en las Competencias Laborales Aplicadas al Desarrollo Empresarial de Marquitex, encaminado a observar las necesidades de la empresa, de contar con un Modelo Integrado de Gestión del Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales para potencializar el desarrollo empresarial de la empresa Marquitex de la ciudad de Quito.

Que sirva para la ejecución de acciones establecidas, dirigida hacia el alcance de los objetivos que se han planteado, a través de estrategias propuestas y la correspondiente secuencia de actividades.

Este trabajo de investigación consta de seis capítulos, donde el primer capítulo hace referencia al planteamiento del problema en base a la realidad que actualmente se presenta en la empresa; a través de la contextualización se puede observar las deficiencias causadas por el problema planteado desde una perspectiva a nivel nacional de ciudad en el entorno en el cual la empresa se desenvuelve para así realizar un análisis causa -efecto con la finalidad de realizar un proceso de investigación eficiente con el cual podamos plantear objetivos generales y específicos, base fundamental del desarrollo del trabajo investigativo.

En el segundo capítulo se da inicio a la fundamentación teórica del problema mencionado anteriormente y se toma como aporte los criterios de diversos autores que han realizado estudios previos en otras realidades. Al establecer la red de categorías por cada variable se desea presentar un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan el trabajo investigativo.

En el tercer capítulo se va a considerar el enfoque y la metodología que se va a utilizar, definiendo los tipos de investigación que emplearemos; así como también la población que va a ser objeto de estudio y la técnica e instrumentos que servirán para la recolección de datos.

En el cuarto capítulo se presentan los datos estadísticos en forma de tablas o cuadros, en este proceso se incluye todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

Se realiza la tabulación, codificación y diseño de gráficos con datos biográficos, Los resultados se presentan en tablas donde se establecen las relaciones existentes entre las variables establecidas. Y se analiza la hipótesis con el "Chi 2".

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que se obtienen de los resultados más relevantes del trabajo de campo y del análisis de los mismos, que posteriormente servirán como referencia para el desarrollo de la propuesta.

El sexto capítulo, contiene la propuesta cuyo tema es la Elaboración de un Modelo Integrado de Gestión del Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales para potencializar el desarrollo empresarial de Marquitex, el mismo que permitirá alcanzar la permanencia en el mercado e incremento de la rentabilidad de la empresa.

Se ofrece una amplia relación de bibliografía útil para trabajar los temas que comprenden esta de investigación.

En los Anexos, se adjuntan el modelo de la encuesta utilizada y el árbol del problema.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

Las competencias laborales aplicadas al desarrollo empresarial de Marquitex.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La deficiencia en las competencias laborales afecta al desarrollo empresarial de Marquitex.

##### **1.2.1 Contextualización**

## Macro

En el Ecuador antiguamente hablar de competencias laborales era un tema poco conocido, mucho más si hablamos de las deficiencias en las competencias laborales, las mismas que se dan debido a varios factores entre los que tenemos el poco interés de buscar oportunidades de superación personal y profesional, escasos recursos y poca accesibilidad a instituciones formativas de carácter superior.

En la actualidad el estar inmersos en un mercado globalizado no permite mantener deficiencias en las competencias laborales, estas deficiencias se sitúan como un factor importante al momento de desempeñar las diferentes actividades dentro de una organización, la capacitación y desarrollo de competencias así como la predisposición para superarse resultan factores relevantes para llegar a eliminar las deficiencias en las competencias laborales.

## Meso

En la provincia de Pichincha la competitividad es muy alta ya que existe una gran cantidad de empresas las cuales dan prioridad a las competencias laborales, la deficiencia en estas conlleva a contar con un personal limitado para realizar productos y servicios de alta calidad.

El nivel de estudios superiores que se alcanzan en esta provincia es relativamente alto a comparación de otras provincias, sin embargo es muy difícil encontrar profesionales con deficiencias en competencias laborales, lo que hace que las empresas den mayor importancia al mejoramiento continuo de las actividades que desarrolla su personal fortaleciendo la relación entre ellos y la empresa.

Micro

La empresa Marquitex busca fortalecer en sus trabajadores las competencias laborales, reduciendo al máximo las deficiencias existentes que se presentan en los colaboradores, enfocándose siempre en llevar a cabo exitosamente las actividades laborales.

La empresa Marquitex está ubicada en el Cantón Quito, Panamericana Norte 14 ½, sector calle puente del niño. Es una empresa familiar y empezó sus labores hace 25 años con una expectativa no muy visionaria, ya que no poseían el suficiente dinero para implantar la empresa.

Actualmente busca en sus empleados fomentar y fortalecer los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas, para de esta manera poder incrementar y disminuir las deficiencias en las competencias laborales fortaleciendo sus oportunidades de permanecer y superarse en el mercado.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

En la presente investigación las causas que generan la ausencia de competencias laborales son:

La insatisfacción por parte de los trabajadores en las labores que desempeñan lo cual se mide a través del alto índice de rotación del personal en la empresa, debido a que no se sienten conformes o a gusto con las tareas asignadas de acuerdo a la experiencia conocimientos que cada uno de ellos tiene.

El poco espíritu de colaboración y trabajo en equipo ya que la empresa ha descuidado este aspecto y el personal no se siente comprometido con la Institución generando un mal ambiente de trabajo.

El desinterés por parte de los trabajadores en las actividades que a diario realizan, lo cual genera un bajo rendimiento laboral debido a que desarrollan sus labores de una manera monótona sin aportar un valor agregado que haga más beneficioso su trabajo.

Y la poca capacitación al personal ya que la empresa ha descuidado ese aspecto dejándolo en un plano secundario generando de esta manera el inadecuado uso de la maquinaria lo cual representa un gasto innecesario para la empresa por el mantenimiento o reparación de la misma.

### **1.2.3 Prognosis**

La empresa Marquitex debe dar una solución oportuna al problema por el que actualmente atraviesa, de lo contrario si no se aplica un Modelo Integrado de Gestión del Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales se incrementaría el índice de rotación de personal que actualmente se presenta en la empresa lo cual es perjudicial ya que significaría pérdida de tiempo y dinero.

Además de que los trabajadores no estarían aportando con todos sus conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas en las áreas en donde pueden ser más eficientes realizando funciones rutinarias que no aportan al desarrollo de la empresa, generándose un mal ambiente laboral que incide en el bajo rendimiento de los trabajadores, y el mal aprovechamiento de la maquinaria.

Todo esto afectaría de manera directa e indirecta en la producción y ventas de la empresa ya que si los miembros de la misma no están incentivados y comprometidos con la institución en la que a diario prestan sus servicios no se verán los resultados esperados fruto del esfuerzo y trabajo en conjunto de los miembros de la empresa.

#### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿De qué manera la deficiencia en las competencias laborales afecta al desarrollo empresarial de Marquitex?

#### **1.2.5 Preguntas Directrices**

- ¿Qué competencias laborales predominan dentro de la empresa Marquitex?
- ¿Cómo influyen las competencias laborales en el desarrollo empresarial de Marquitex?
- ¿Qué Modelo de Gestión del Talento Humano se debe implementar en Marquitex para mejorar el desarrollo empresarial?

#### **1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación**

##### **Delimitación Por Contenido:**

- Campo: Administración
- Área: Competencias Laborales
- Aspecto: Desarrollo Empresarial

##### **Delimitación Espacial:**

La presente investigación se realizó en la empresa Marquitex ubicada en el cantón Quito, Panamericana Norte Km 14 ½, sector calle Puente del Niño.

##### **Delimitación Temporal:**

La elaboración del proyecto se inició el 7 de abril de 2012 y finalizó el 7 de enero de 2013.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica por el hecho de que en la empresa Marquitex de la ciudad de Quito no existe un total conocimiento acerca de los beneficios que brinda la implantación de un Modelo Integrado de Gestión del Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales dentro de la misma, por tal motivo se emplearon las expectativas que cada uno de los miembros de la organización tiene sobre este tema. Con el firme propósito de mejorar el desarrollo empresarial se tratará de llegar a la óptima solución que permita determinar el origen de este problema brindándoles los principales procedimientos aplicables para el desarrollo de Competencias Laborales.

Al mejorar el desarrollo empresarial se verán los cambios que serán de carácter social y cultural al mejorar la interrelación entre todos los miembros de la empresa incrementando la productividad de la misma al desarrollarse en un entorno estable que les brinde satisfacción emocional y laboral. Además de poder descubrir las actitudes y aptitudes de los trabajadores para poderlos ubicar en áreas en donde puedan desarrollar todas sus competencias en beneficio de la empresa.

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar de qué manera las deficiencias en las competencias laborales afectan al desarrollo empresarial de Marquitex.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar qué competencias laborales predominan dentro de la empresa Marquitex
- Analizar cómo influyen las competencias laborales en el desarrollo empresarial de Marquitex
- Proponer un Modelo Integrado de Gestión del Talento Humano que permita mejorar el desarrollo empresarial de Marquitex.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de la investigación bibliográfica relacionada al problema, presento los siguientes aspectos investigativos:

Lluga Guananga, X. (2011). En su tema “La Gestión por Competencias del capital humano y su incidencia en la Productividad en Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato”; tiene como objetivo analizar las competencias de cada puesto de trabajo en función de la misión de la empresa la metodología utilizada es la investigación de campo, la cual permite acudir al lugar de los hechos con la finalidad

de recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio.

Ortiz López. (2011). En su tema “Estrategias competitivas y su incidencia en las ventas de la empresa Importadora Andina S.A. sucursal N.11 de la ciudad de Ambato” tiene como objetivo “Proponer las estrategias competitivas más adecuadas para incrementar el volumen de ventas y contrarrestar el peligro de las empresas que compiten con Importadora Andina S.A. en el mercado de productos y servicios automotrices”. Se aplicó la metodología de investigación de campo a través del contacto directo del investigador con la realidad, con el objeto de recolectar y registrar los datos obtenidos de primera mano, referentes al problema de estudio.

Llegando a la conclusión de que los factores de personalidad que debe tener un vendedor de éxito profesional es necesario e imprescindible que cada ser humano deba tener y existir en una relación comercial para que la venta se realice con éxito y servicio de posventa.

Álvarez León, T. (2011). En su tema “Formulación de un sistema organizacional para alcanzar el desarrollo de la empresa COMPEG de la ciudad de Ambato” tiene como objetivo Desarrollar un sistema organizacional empleando técnicas operativas de racionalización y simplificación administrativa tendientes a mejorar el desarrollo orgánico - funcional de la empresa.

La metodología utilizada fue Investigación Bibliográfica la misma que profundiza diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones de diversos autores, fundamentando el marco teórico, la documentación está acorde con la necesidad del estudio. Su apoyo serán libros relacionados con las variables. Llegando a la conclusión de que Carece de normativas que regulan el uso de recursos, procedimientos de trabajo, instructivos de trabajo y demás elementos que han obstaculizado el rendimiento de la empresa.

Salguero Guzmán, S. (2011). En su tema “Modelo de Gestión Administrativa y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Asociación de Compañías y Afines de Transporte Interprovincial de pasajeros A.C.A.T.I.P de la ciudad de Ambato”. Tiene como objetivo Determinar un modelo de gestión administrativa, que permita mejorar el desarrollo organizacional de la “Asociación de Compañías y Afines de Transporte Terrestre Interprovincial de pasajeros “A.C.A.T.I.P” en la ciudad de Ambato. Se utilizó el método de investigación bibliográfica o documental profundizando en el aspecto teórico - conceptual el objeto de estudio, proporcionando información concreta y específica, obtenida del contacto directo y la realidad del objeto de estudio, se la recolectará a través de fuentes primarias como son lectura en libros, revistas, informes técnicos, tesis de grados, e internet como fuente secundaria. Y se llegó a la conclusión el desarrollo se limita ya que al no tener claro los objetivos que persigue la asociación las personas que trabajan en ella, desperdician sus esfuerzos, ya que no están orientados al cumplimiento de estos.

## **2.1 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La ejecución de la presente investigación se basó en el paradigma Crítico – Propositivo ya que permite analizar, opinar y comentar la realidad de la empresa, todo en base a nuestros conocimientos, valores, creencias proponiendo alternativas de solución.

## **2.2 FUNDAMENTACION LEGAL**

### **TITULO IV DE LA ADMINISTRACION TECNICA DEL TALENTO HUMANO CAPITULO I DE LA CARRERA DEL SERVICIO PUBLICO**

Art. 126.- De la estructura de la carrera del servicio público.- La estructura en la carrera del servicio público comprende puestos institucionales, sus niveles, roles y grupos ocupacionales, determinados de conformidad con el respectivo Manual Genérico de Puestos y el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos institucional, cuyas remuneraciones se sujetarán a las escalas generales y especiales, techos y pisos, expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. Para la

estructuración de la carrera del servicio público se considerará: nivel académico, experiencia, perfiles y requisitos para cada puesto, el ascenso progresivo a través de los diferentes niveles y roles dentro de la estructura posicional institucional, la evaluación del desempeño, la capacitación y otros componentes que sean determinados a través de la norma técnica que regule e implemente la carrera del servicio público y cuya responsabilidad estará a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales. La estructura institucional y posicional comprende procesos habilitantes de asesoría y apoyo.

#### **CAPITULO IV DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO**

Art. 165.- Valoración de puestos.- Es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas.

Art. 166.- Clasificación de puestos.- Es el proceso mediante el cual se ubican los puestos dentro de los grupos ocupacionales de acuerdo a su valoración. Las series de puestos deberán estar comprendidas en los grados de las escalas de remuneraciones mensuales unificadas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 167.- Metodología de descripción y valoración de puestos.- La descripción y valoración de puestos, tendientes a identificar e integrar puestos similares en grupos ocupacionales para propósito de su clasificación en los grados de la escala de remuneraciones, se hará en función de la metodología y norma técnica que se establezca. El factor de mayor ponderación en la valoración de puestos será el de competencias.

Art. 168.- Estructura de puestos.- Es la conformación lógica y sistemática que a través de la valoración de puestos, permite establecer grupos de puestos de puntuación semejante, que constituyen los grupos ocupacionales cuya finalidad es garantizar un tratamiento de equidad en la aplicación de la política remunerativa. Se elaborará la estructura institucional y posicional de puestos institucionales y su ubicación, analizando la descripción y valoración de puestos de conformidad con la normativa técnica expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales respectiva, respecto de la estructura de grupos ocupacionales y de acuerdo con las escalas de remuneraciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Para este efecto, el Ministerio de Relaciones Laborales velará por la aplicación de la metodología en la descripción y valoración de puestos, así como la estructura de puestos en las instituciones del Estado.

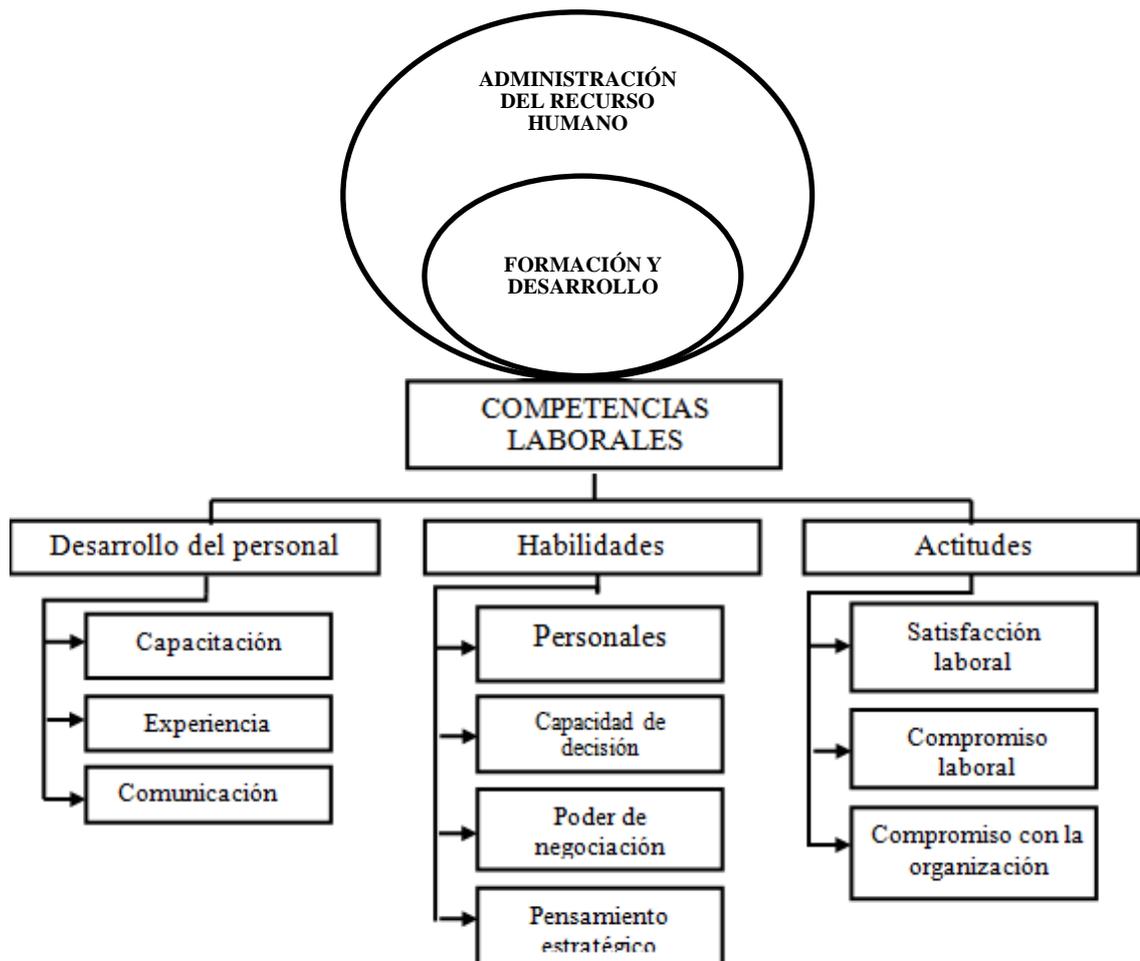
Art. 169.- Metodología de la estructura de puestos.- La estructura de puestos en las instituciones del Estado, se sujetará a la metodología señalada en este Reglamento General, tomando como base los criterios y objetivos de la estructura institucional y posicional; así como la valoración de puestos. Los puestos serán clasificados en grupos ocupacionales, conforme la normativa que se emita para el efecto.

Art. 174.- Valoración y clasificación de puestos creados.- Todo puesto que fuere creado será clasificado y se sujetará a la nomenclatura de la estructura de puestos institucional vigente o aquella establecida en el Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

## 2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico N°11

Categorización de la variable independiente

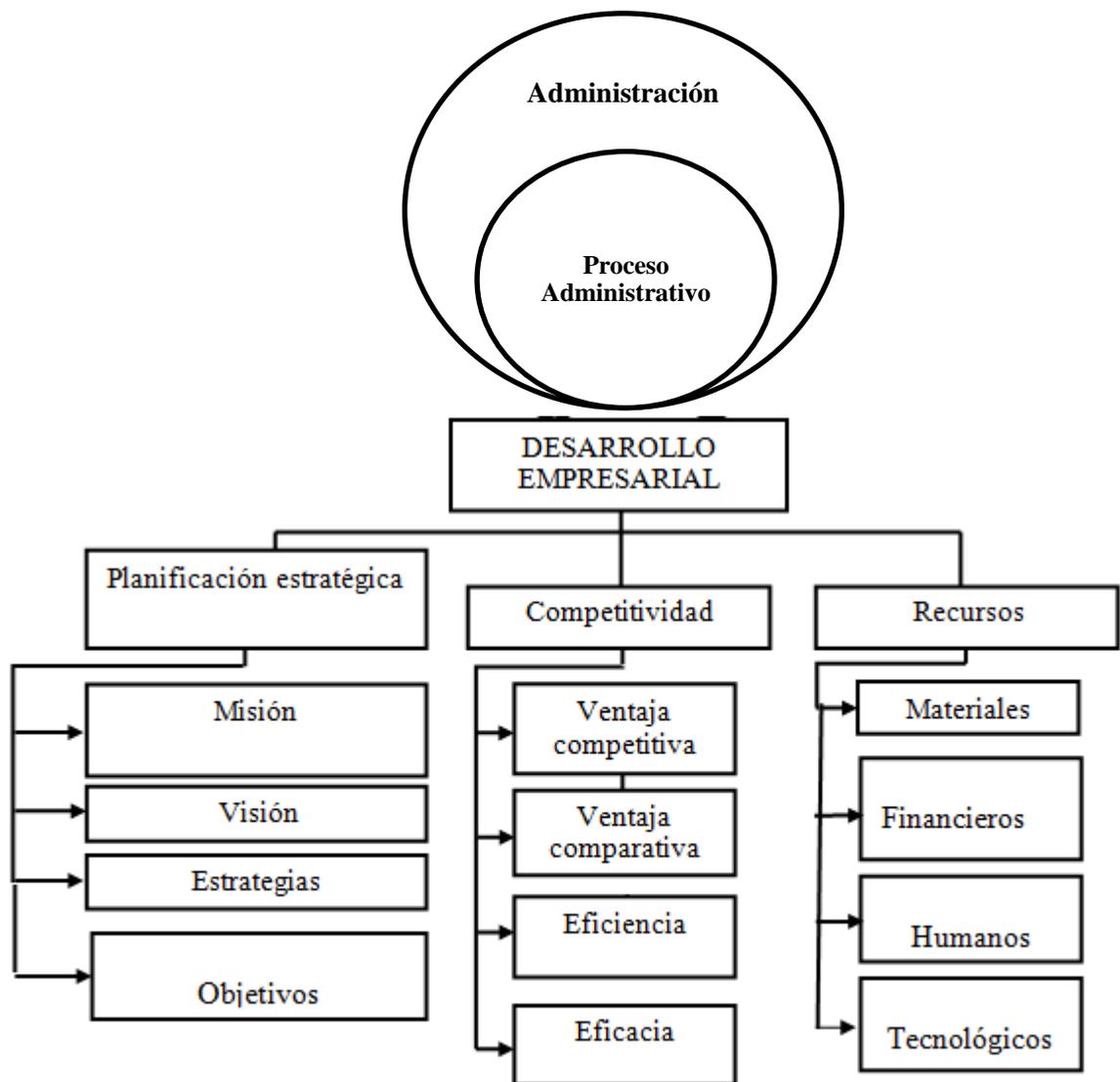


Fuentes: Wayne R. (2010)

Chiavenato I. (2008),

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**Gráfico N°2**  
**Categorización de la variable dependiente**



Fuentes: Piñero N.(2011)

Robbins C. (2010)

Elaborado por: Rebeca Guerrero

### **2.4.1. Definición de categorías**

#### **Variable Independiente = Competencias Laborales**

##### **❖ Administración del Recurso Humano**

Según Wayne R. (2010), “Administración del Recurso Humano como la manera de coordinar la participación de individuos para el logro de objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.

Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan en una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica y los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados.

Además la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración”.

Según Chiavenato I. (2008), “La Administración del Recurso Humano como la forma en la que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación higiene y seguridad en el trabajo.

El contexto de la administración de recursos humanos lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte el trabajo requiere esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquel para su subsistencia y éxito personal.

Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil por no decir casi imposible dada a importancia o el efecto que esta tiene para ellas.

De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de la organización. En resumen las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones”.

Según Rodríguez T. (2007), “La Administración del Recurso Humano menciona que cuando mejor funcionen nuestras organizaciones, más fácilmente podrá afrontar nuestra sociedad los desafíos y las oportunidades de un mundo en permanente cambio. Por lo tanto el desafío central de nuestra época es el mejoramiento de nuestras organizaciones tanto privadas como públicas.

A medida que los desafíos de la sociedad han aumentado, las organizaciones han tenido que encontrar, maneras de perfeccionarse. Uno de los campos en los que más se ha avanzado con el fin de mejorar su eficacia en los organismos sociales es el de administración de recursos humanos. Desde el punto de vista académico, el estudio de la administración de recursos humanos requiere se describa lo que hacen los gerentes de personal y se indique lo que deberían hacer. En la práctica para lograr este objetivo es necesario que el personal contribuya al mejoramiento de las organizaciones”.

#### ❖ **Formación y Desarrollo**

Según Rodríguez T. (2007), “Parte de la formación y desarrollo del Recurso Humano está relacionado con la capacitación. Raras veces el personal contratado puede completar sus actividades y obligaciones de trabajo; incluso los empleados ya experimentados tienen algo que aprender sobre la forma en que opera la organización.

La diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su puesto puede ser importante. La capacitación complementa las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias de su puesto puede ser importante, la capacitación complementa las capacidades de los nuevos empleados.

Aunque esos esfuerzos requieren mucho tiempo y dinero, reducen la rotación de personal ayudando a los nuevos trabajadores a ser más productivos. Aun el personal con antigüedad necesita capacitación, ya que les ayuda a evitar la obsolescencia y a realizar sus tareas con mayor eficacia”.

Según Chiavenato I. (2008), “La capacitación como el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo.

Además considera que es el proceso de modificar sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito”.

Según Ciruela L. (2011), “La Formación y desarrollo de los Recursos Humanos (RRHH) es fundamental en el marco de una perspectiva estratégica, ya que permite disponer de las competencias necesarias para lograr los objetivos establecidos por las organizaciones empresariales. Se trata, por tanto, de hacer que los conocimientos, habilidades y actitudes de los RRHH sean los que la empresa precisa, tanto en el momento actual, como en un futuro. El desarrollo de los RRHH se consigue, entre otros elementos, a través de la Formación.

Ésta se puede definir como el proceso que permite ajustar las cualidades del trabajador a una actividad, mejorando y actualizando las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes idóneas para su desempeño.

La Formación está íntimamente asociada al desarrollo, ya que no es posible concebirla como una actividad puntual, como algo que se adquiere de una sola vez y es útil para siempre. Al mismo tiempo, porque en la interacción entre los conocimientos, habilidades y actitudes a que se ven enfrentadas las personas en la actualidad, se da el crecimiento y mejora de éstas en las organizaciones.

El cometido de la Formación es doble:

- a) Proporcionar las competencias profesionales necesarias, para la adecuada realización de las tareas exigidas actualmente en el puesto de trabajo.
- b) Desarrollar las competencias de los RRHH, para que la empresa pueda responder con rapidez a los cambios del entorno e, incluso, anticiparse a ellos, manteniendo su competitividad.

Para ambos cometidos, son varios los factores a tener en cuenta:

- a) La aparición y desarrollo de nuevas tecnologías
- b) El desarrollo de las técnicas de gestión
- c) El desarrollo y cambios sociopolíticos
- d) Los cambios en los métodos de producción
- e) El desarrollo de los medios de comunicación
- f) La globalización de los mercados
- g) Los cambios en los factores económicos.

La Formación Continua de todas las personas que conforman una organización es fundamental en cualquier tipo de empresa, pero lo es más en las sociedades cooperativas, en las que aparece de manera intrínseca”.

## ❖ **Competencias Laborales**

Según Alles. M. (2005), “Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La explicación de los términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales.

Una persona que acaba de comer puede a veces pensar acerca de estar sin alimento, pero una persona que piensa continuamente acerca de verse privada de alimentos, aun cuando no está hambrienta, es aquella que podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida”.

Según López. J. (2005), Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa.

1.- Se debe tener en cuenta a los empleados de la compañía como una variable esencial a la hora de elaborar la estrategia. El principal condicionante para hacerlo es saber cómo evaluar la aportación efectiva del «recurso humano» a la consecución de la misma. El modelo de gestión por competencias proporciona el método adecuado para ello, al ligar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades clave de cada organización.

2.- Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización.

La Gestión por Competencias surgió al tratar de definir una dirección de recursos humanos en dos ámbitos: el puesto y el trabajador, como filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos de negocio.

Evidentemente, quienes poseen las competencias son los individuos, pero las organizaciones han de trabajar en la doble vía antes citada: asegurando, por un lado, que el empleado ejecuta con acierto las funciones asignadas al puesto que ocupa actualmente, y desarrollando, por otro, a ese empleado, para mejorar su empleabilidad y aportarle una carrera profesional.

3. Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.

Las ocupaciones, al igual que las personas, poseen un determinado perfil; es decir, el perfil que poseen las personas representa el «perfil disponible» y el que requieren las ocupaciones constituye el «perfil requerido».

El ajuste y gestión permanente de estos perfiles constituirá el contenido fundamental de la gestión de recursos humanos por competencias.

4. La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.

En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del éxito debe incentivarse la generación, a corto y largo plazo, de competencias. Es por ello que este modelo, en su concepción teórica, debe establecer un sistema de compensación que se base fundamentalmente:

- En el nivel de competencias que posee la persona,
- En el tipo y nivel de competencias que emplea en el desarrollo de una ocupación,
- Y en los resultados que obtiene con dichas competencias.

5. La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

No existe forma de poner en marcha los cuatro principios antes enunciados si no se ha creado una cultura de movilidad.

El principal obstáculo hacia la misma radica en la mente de las personas: el miedo al futuro, el terror al cambio, la parálisis del conocimiento de lo que se sabe hacer hoy y se ignora lo que sabremos mañana.

El modelo de gestión por competencias proporciona herramientas objetivas, tales como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo, que permiten generar esta cultura de movilidad, al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones”.

Según Moguel E. (2011), “Se entiende por Competencias Laborales el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.

Al describir un puesto bajo el concepto de Competencias Laborales, se establecen Normas de Competencia Laboral, las cuales indican:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, y
- Las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud.

Beneficios de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias:

La aplicación de Competencias Laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del p

Esto proporciona las siguientes ventajas de:

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- Facilitar la detección de necesidades de Capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- Objetividad en la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.
- Proporcionar la base para la Evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la Planeación de carrera.
- Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9000-2000 en materia de capacitación y desarrollo del personal, además de identificar aspectos de los procesos productivos o de servicio que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.

De esta forma, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización.

En general, prácticamente todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias Laborales”.

#### ❖ **Desarrollo del personal**

Según Olivera R. (2005), “Los procesos de desarrollo de personas, se relacionan estrechamente con la educación. Todo modelo de formación, capacitación, educación,

entrenamiento y desarrollo, debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser, a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas.

Desarrollar personas, no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana”.

Según Challa B. (2005), El desarrollo personal. “es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano”.

Según Arias G. (2007),. Desarrollo del personal es “brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores”.

### ❖ **Capacitación**

Según Aguilar M. (2005) “La capacitación y el desarrollo representan un esfuerzo planeado por parte de una organización para facilitar el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo por parte de los empleados”.

Según Hicks H.(2006), “La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas”.

Según Silíceo A. (2005), “Sin pretender ser complejos definiendo la función de capacitación, quiero ofrecer el siguiente concepto: "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". Del anterior concepto y de algunas otras consideraciones se puede deducir que la función educativa adquiere, y adquirirá, mayor importancia en nuestro medio.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores”.

### ❖ **Experiencia**

Según Canelo F. (2011), “Se designa con el término de Experiencia a aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia.

También, esa habilidad o conocimiento puede sobrevenir gracias a la práctica sistemática en o de alguna cuestión.

Este tipo o forma de conocimiento, las experiencias, tanto los seres humanos como los animales, las van adquiriendo a lo largo de sus vidas, siendo prácticamente imposible que esta situación no se produzca en algún momento.

En tanto y conforme al paso del tiempo, se dirá y será efectivamente así, una persona tendrá e irá adquiriendo cada vez este tipo de conocimiento conocido como experiencia, porque los años, básicamente, son los que permitirán que esta se vaya acrecentando, ampliando y ganando también, ya que estas vivencias que se van pasando también suelen ser determinantes a la hora de tener que repetir o no elecciones, porque al haberlas pasado, ese cuerpo de experiencias que se van almacenando en la memoria nos ayudarán a la hora de elegir o no tal camino y también llegado el caso de tener que aconsejar a alguien acerca de qué hacer con alguna cuestión o cómo actuar ante un imprevisto, por ejemplo, entre otras cuestiones.

Generalmente, el concepto de experiencia refiere un conocimiento procedimental, es decir, cómo hacer tal o cual cosa, en lugar del conocimiento de tipo factual o qué son las cosas. En la Filosofía, se suele tratar a este tipo de conocimiento basado y forjado exclusivamente a través de la experiencia, como conocimiento empírico o conocimiento a posteriori.

Y también desde ella, más precisamente desde la hermenéutica filosófica, se sostiene que las experiencias son posibles si se tienen expectativas, por eso esta cree que la persona con experiencia no será la que más vivencias haya acumulado sino más bien aquella que esté capacitada para permitírselas.

Y aunque este pensamiento tiene mucho de real, también es cierto que como mencionábamos antes, la edad, sin dudas, marcará también el nivel de experiencia que presenta tal o cual persona.

Porque la experiencia indefectiblemente conduce a la sabiduría y aunque si bien se puede obtener sabiduría luego de recibir un castigo, un reto o de haber sufrido cualquier otra cuestión que produzca ciertos movimientos internos, acercarse a aquellas personas más grandes, que ya han recorrido un largo camino, es la mejor manera de adquirir sabiduría, siempre será más redituable la compañía de estos que la de los inexpertos”.

Según Rodríguez T. (2007), “La experiencia cotidiana con una lengua demuestra, por lo demás, que apenas hay palabra "cuya acepción no sobrepase, más o menos ampliamente, los límites de nuestra experiencia personal”.

Según Alles M. (2005), “La experiencia está constituida por todas las vivencias acumuladas por un sujeto, que le permiten reaccionar ante las circunstancias basando su respuesta en los conocimientos previamente adquiridos. Dentro de la experiencia se puede distinguir la experiencia laboral, constituida por todos los conocimientos acumulados a través de la realización de una determinada tarea. La experiencia laboral es la más relevante desde una perspectiva económica, ya que constituye un factor determinante de la productividad de los trabajadores”.

#### ❖ **Comunicación**

Según Cervera A. (2008), “La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes”.

Según Gómez J. (2008), “Comunicar consiste en que lo primero es emitir un mensaje hacia un receptor, mientras que lo segundo incluye la posibilidad de un mensaje de vuelta en la dirección contraria. Lo que llamamos "Comunicación" de la empresa no merece en ocasiones más que el nombre de "Información" y, si bien a veces es inevitable esta unilateralidad, son demasiado numerosas las directivas que están satisfechas con su amplio plan de información, sin advertir que no están recibiendo nada desde el otro lado”.

Según Pascual M. (2006), La comunicación pretende aportar nuevos conocimientos sobre los aspectos implicados en la comunicación humana. Cuando el investigador de la comunicación cree haber dado con la respuesta a un problema de investigación se encuentra en disposición de generar una definición. Su enunciado consistirá en una

"proposición que expone con claridad y exactitud los caracteres genéricos y diferenciales" de aquello que ha observado en la realidad.

Cuando construimos definiciones, acotamos los conceptos indicando sus límites. Las definiciones centran nuestra atención en una categoría de entidades o hechos al excluir otros. De ese modo, una definición cabal de lo que es la comunicación debería informarnos acerca del tipo de eventos que forman parte de la acción comunicativa y cuáles no, además de facilitarnos la comprensión de las características esenciales de este fenómeno”.

### ❖ **Habilidades**

Según Robbins S. (2005), “Las habilidades intelectuales y físicas que se requieren para desenvolverse en un puesto dependen de las habilidades que se demanden. Dirigir la atención solo a las capacidades de los empleados o las exigencias del puesto es ignorar el hecho de que el desempeño laboral depende de la relación de los factores.

Si los empleados no poseen de las habilidades necesarias lo más probable es que fracasen. Cuando la correspondencia entre las habilidades y el trabajo están fuera de sincronía porque el trabajador posee de unas habilidades que exceden con mucho los requisitos del trabajo, nuestros pronósticos serán muy diferentes. Es probable que el desempeño laboral sea el adecuado, pero todavía habría ineficiencias en la organización y posiblemente reducciones en la satisfacción del trabajador.

Dado que el pago tiende a reflejar el más alto nivel de habilidades que los empleados poseen, si estas exceden por mucho a las necesidades para ocupar su puesto, la gerencia estará pagando más de lo que debería. Así mismo cuando las capacidades están por encima de las requeridas, baja la satisfacción del empleado con su puesto si quiere aplicarlas y se siente frustrado por las limitaciones que lo sujetan”.

Según Arnoletto E. (2007), “La formación de habilidades en base al desarrollo del empleado tiene dos objetivos:

- Mantener al día las habilidades de los empleados con respecto a las tecnologías avanzadas y las prácticas empresariales.
- Ayudar a los empleados a dominar las habilidades que necesitan para avanzar dentro de la compañía.

La formación de habilidades ofrece a las compañías tener trabajadores bien versados en los principios más actuales y, por otro, los empleados mantienen su empleabilidad y en algunos casos ascienden a niveles superiores”.

Según GonzálezM. (2006), La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio”.

#### ❖ **Habilidades personales**

Según Trabal B. (2005), “Dependen en su mayor parte de nosotros mismos. Son más el fruto de nuestra formación que de nuestra educación. Por lo tanto tenemos una mayor injerencia en cuanto a nuestro potencial a desarrollar.

Las habilidades personales deseables y hago mención a “deseable” ya que no es fácil reunir todas pero es bueno tender a ello:

- Capacidad en la toma de decisiones
- Saber negociar (no importa el rol que cumplas siempre estamos negociando)
- Tener pensamiento estratégico (ver el panorama completo, a mediano y largo plazo)
- Ser un experto en el tema que maneja
- Apasionado por su trabajo

Según Madrigal E. (2005), Cuando nos referimos a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden.

Según Ordóñez M. (2007), “Drucker aportó con sus habilidades grandes descubrimientos para la ciencia, en tanto que Einstein lo hizo a la gerencia y la administración. Esto ha cambiado la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas e interpersonales de tal forma que hoy en día las habilidades directivas se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Las habilidades se cultivan y educan”.

#### ❖ **Capacidad de decisión**

Según Casanova N. (2008), “Son muy pocas las personas que se han parado realmente a reflexionar sobre el increíble poder que tenemos todos y cada uno de nosotros en base a la capacidad de decisión que poseemos. Hemos de tomar conciencia de que son nuestras decisiones las que en última instancia forjan nuestro destino. Toda decisión, aunque al principio parezca insignificante, si es positiva puede aportar mejoras espectaculares a su vida”.

Según Urquijo J. (2012), “La capacidad de tomar decisiones es un importante ingrediente de la libertad. Las personas dudamos, cambiamos de opinión, nos arrepentimos de nuestras malas elecciones y siempre disponemos de varias alternativas para elegir, considerando los cursos de acción más convenientes y valorando los efectos. Los seres humanos tenemos, libertad, autoconciencia y voluntad. En cada momento de nuestra vida tomamos decisiones, aunque no siempre proveemos las consecuencias que pueden acarrearlos, o quienes nos rodean”.

Según Pérez B. (2007), “Todo individuo, a lo largo de su existencia, se encuentra con frecuencia frente a situaciones que le suponen un dilema, momentos en los que ha de ejercer una de sus funciones psíquicas: la decisión. Pero ¿realmente somos siempre

capaces de decidirnos y hacer lo que deseamos, con entera libertad? Pocas personas responderán con un rotundo «sí, siempre», cuando se sinceran de verdad.

Tomar una decisión a la hora de elegir un objeto material puede ser una tarea más o menos sencilla, pero hacer lo propio con elementos abstractos o con personas, tal vez no sea tan simple, si nos compromete afectivamente, si afecta a nuestros sentimientos”.

### ❖ Poder de negociación

Según Codina A. (2007), El poder de negociación es un término sugestivo. Nos sugiere que, por diferentes razones, se puede influir para obtener mejores resultados en una negociación. Chester Karrass lo identifica como “El factor más importante en los resultados de una negociación. Es la habilidad que tiene una persona de controlar los recursos y beneficios de la otra.

El poder de negociación raramente es lo que parece. La gente tiene más poder de lo que cree, lo que pasa es que están más conscientes de sus propias limitaciones, que de las que tiene la otra parte. Lo que no pueden hacer es mirar en la mente de la otra parte y evaluar qué tan preocupados están de no concretar el acuerdo”.

Según Serra J. (2005), El poder de negociación es fuerte y revela una gran intensidad competitiva:

- Si los fabricantes están más concentrados que los clientes, atomizados, a los que venden;
- Si no existe un producto que lo reemplace;
- Si el sector no es un cliente importante para los proveedores;
- Si el producto del proveedor es un medio de producción esencial en el sector de actividad del cliente y con la peculiaridad de no ser fácilmente sustituible;
- Si el cambio de proveedores conlleva altos costes intercambiables, tales como:

#### Financieros:

- Penalizaciones ligadas a la ruptura anticipado del contrato(mantenimiento, seguro),
- Perdidas de descuentos y rappels de fin de año (distribución);
- Avaes y garantías,
- O pagos al contado.

#### Organizacionales:

- Adaptación a los procedimientos del nuevo fabricante,
- Adaptación de software.

Si los poderes públicos los protegen.

El poder de negociación de los clientes

La intensidad de estos es elevada si:

- Los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor;
- Los productos comprados representan una parte importante de los costes o de las compras del cliente;
- Los productos comprados están normalizados o indiferenciados;
- Los costes intercambiables son bajos;
- Los beneficios o los márgenes de los clientes son bajos;
- Los clientes representan una amenaza probable de integración aguas arriba;
- el producto no influye o poco en la calidad del servicio o de los productos del sector;
- El cliente dispone de una información completa;
- Los poderes públicos protegen a los clientes;
- Los cambios tecnológicos les benefician.

Según Sánchez M. (2006), “Poder de negociación de los proveedores. Este hecho hace que las compañías sean muy competitivas entre sí, lo que disminuye su poder de negociación frente a sus clientes”.

#### ❖ **Pensamiento estratégico**

Según Bueno R. (2005), “El pensamiento estratégico conlleva a prepararse y estar en condiciones de recibir muchos desafíos futuros, tanto los previsible como imprevisibles en materia de oportunidades perfectamente articuladas.

Un adecuado pensamiento estratégico debe partir siempre de la misión de la entidad la que a su vez se proyecta a una visión de futuro incorporando valores, basados en las variables de la realidad, en la mística y en la cultura organizacional la que debe materializarse tácticamente, mediante la información y los conocimientos, articulando opciones”.

Según Gallego F. (2005), “El ideal del pensamiento estratégico consiste en prever los acontecimientos antes de que sucedan, además de ser capaces de afrontarlos antes de que exijan un esfuerzo excesivo.

Hay que entender el arte de la guerra como el arte de la estrategia, que consiste en saber conducir el arte de la ventaja. Atender a los enfrentamientos en tiempos de paz, los conflictos latentes, las necesidades ocultas, los climas tensos; ver la situación de los Estados, saber cuándo habrá disturbios y ponerles remedio antes de que ocurran; poder adelantarse a los conflictos, ver de dónde «pueden venir los próximos tiros» y cuáles son los grupos que pueden estar insatisfechos; adelantarse a la siguiente jugada; todo ello corresponde al arte de la estrategia”.

Según Kluyver C. (2005), “El pensamiento estratégico se centra en adoptar enfoques diferentes para brindar valor al cliente, en elegir distintos conjuntos de actividades que

no puedan imitarse fácilmente y que por ese medio, brinden las bases de la ventaja competitiva sustentable.

### ❖ Actitudes

Según Guzmán I. (2005), “Para que una organización funciones adecuadamente se debe organizar el trabajo. Para realizarlo con efectividad se necesita desarrollar por medio de *puestos*. Los puestos sirven para establecer las obligaciones, las responsabilidades y las relaciones interpersonales de los empleados que van a desempeñar el puesto. El dividir el trabajo por medio de puestos ayuda a la gerencia a colocar a las personas que tengan las aptitudes necesarias para cumplir ese trabajo.

Cuando una empresa desea alcanzar sus objetivos, dicha organización debe ejecutar un sin fin de trabajos. Estos pueden variar desde barrer las áreas de trabajo, archivar documentos, ensamblar partes o inventar nuevos productos, hasta tomar decisiones gerenciales vitales que afecten la supervivencia de la organización. Solo mediante la ejecución de tales actividades puede desarrollar sus funciones la organización y sus empleados pueden satisfacer sus diversas necesidades personales.

Los empleados de una organización tienden a tomar diferentes actitudes frente al trabajo, ya que el trabajo no solo debe de proporcionarle una retribución económica, sino debe de satisfacer sus necesidades más elevadas.

La ociosidad se puede ver como un tiempo muerto para los empleados. Se supone que este tiempo muerto se debe de dar después de las horas de trabajo. Sin embargo en ocasiones se da en horas laborales y esto baja el rendimiento del empleado. Es preciso supervisar este tipo de conducta y tratar de dar, siempre, algo que hacer al empleado”.

Según Parra E. (2006), “Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se

involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.

Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una fábrica, o una empresa agradable y que nos gusta trabajar ahí, podemos preferir no aceptar otro trabajo debido a que tenemos algo sentimental respecto al lugar, luego nos encontramos en un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a él. Una actitud desfavorable tiene aspectos hedonistas similares excepto que son negativos.

Nos desagrada el lugar por lo general nos sentimos infelices en nuestro trabajo, nuestro estado de ánimo es de depresión odiamos a los compañeros de trabajo y a los patrones. El desempeño de los empleados tiene que ver con un enunciado en relación a un alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral, deriva usualmente mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas, si estas son consideradas justas y equitativas ello da lugar a una mayor satisfacción. El resultado es un circuito: desempeño - satisfacción – esfuerzo.

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa”.

Según Robbins S. (2010), La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia

determinados objetivos y metas. Eiserl define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.

#### ❖ **Satisfacción laboral**

Según Cervera A. (2008), “La satisfacción laboral como una función del grado de acoplamiento entre lo que el ambiente de trabajo ofrece y las necesidades, deseos o expectativas de la persona.

Según Brief D. (2010), “Según este enfoque los trabajos son estímulos ambiguos que son interpretados de acuerdo a señales muchas de ellas de naturaleza social, como la opinión de compañeros de trabajo; de esta manera, las actitudes del trabajo, e incluso la satisfacción laboral, no son un producto de las condiciones del funcionamiento objetivas, sino de su interpretación, misma que es influenciada principalmente por las representaciones sociales”.

Según Locke J. (2009), “Una de las definiciones más usuales y generales de satisfacción en el trabajo, que incluye componentes cognoscitivos y afectivos, es la siguiente: "un estado emocional agradable o positivo que es el resultado de la valoración del trabajo personal o la experiencia que brinda el trabajo”

#### ❖ **Compromiso laboral**

Según Mello F. (2007), “El concepto de compromiso laboral se identifica en las Organizaciones como el vínculo de lealtad o membrecía por el cual el trabajador desea permanecer en ellas, debido a su motivación implícita.

Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo.

El Compromiso Laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. La satisfacción se relaciona, a su vez, con compromiso organizacional y con la rotación del personal”.

Según Saracho J. (2011), “El compromiso de una persona con una organización ocurre de manera opuesta al compromiso interpersonal. La relación comienza por la explicitación y formalización legal de un contrato en el que ambas partes se obligan a comportarse de cierta manera y a cumplir a cabalidad con los acuerdos firmados en el marco de las leyes que regulan los acuerdos laborales.

Sin embargo, al igual que en las relaciones interpersonales, existen gran cantidad de expectativas implícitas tanto por parte del empleado como de la organización. Incluso, aunque los procesos de selección sean particularmente acuciosos, tanto en el levantamiento del perfil requerido por la organización, como en la indagación acerca de las motivaciones del postulante, resulta difícil en particular identificar y prever el grado de ajuste o fit que existirá entre persona y organización”.

Según Pérez B. (2007), “El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

El compromiso es un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y a éste ser convenientemente retribuido por ello.

La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera.

A estas alturas parece bien probada la relación entre el compromiso de los trabajadores y otros aspectos clave como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la captación y

retención, la satisfacción, permanencia y lealtad de los clientes; y en definitiva la rentabilidad de la empresa”.

#### ❖ **Compromiso con la organización**

Según Muchinski P. (2007), El compromiso con la organización es el grado de fidelidad que siente el empleado con su organización. Tiene tres componentes: el componente afectivo, se refiere al vínculo emocional, e identificación del empleado con la organización. El componente de permanencia es el compromiso basado en los costos que el empleado asocia con dejar la organización. El compromiso normativo, es el sentimiento del empleado sobre la obligación de permanecer en la organización”.

Según Hellriegel D. (2009), “Al igual que la satisfacción laboral, el compromiso con la organización influye en si una persona permanece en el puesto. El compromiso organizacional es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella”.

Según Robbins S. (2010), “Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea”.

### **Variable dependiente = Desarrollo Empresarial**

#### ❖ **Administración**

Según Robbins S. (2010), La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo esto no significa que los gerentes pueden

hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

Según Jame A. (2005), La administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Según Hellriegel D. (2009), En la actualidad, las personas generalmente se refieren a la administración como un grupo de gerentes en una organización. Por ejemplo se hace referencia al director general y otros ejecutivos de alto nivel como la administración superior. Puede hacerse referencia a los gerentes bajo ellos como administración media, etcétera.

La administración se refiere a las tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización o una de las actividades: planificación, organización, dirección y control. Como verá, puede esperarse que las personas en muchos trabajos diferentes hagan algunas tareas de administración, aun si no es su preocupación principal.

#### ❖ **Proceso administrativo**

Según Jiménez W. (2005), Se denomina proceso administrativo al conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas al logro de los fines y objetivos. Está compuesto por 5 etapas básicas y 3 etapas subyacentes:

Etapas básicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control

Etapas subyacentes. Decisión, comunicación e influencia.

Características:

- Concepción sistémica cada una de las etapas en sí misma es un proceso cíclico con retroalimentación, lo que permite comprender todo el proceso y cada etapa como un sistema, en el que los elementos interactúan entre sí y cuyo producto final, los resultados que obtiene la organización debe atribuirse al conjunto.
- Orden lógico el proceso es también una descripción de la forma en que el administrador debe analizar y resolver los problemas que se le presentan a la organización.
- Secuencialidad: la noción del proceso alude a una secuencia ordenada de pasos o etapas. Cada etapa del proceso administrativo constituye un proceso en sí misma, con su propia dinámica y secuencia de pasos a seguir.
- Simultaneidad: en el mismo momento en distintas áreas de la organización se desarrollan actividades vinculadas a diferentes etapas del proceso. Por ejemplo: mientras en Tesorería (área finanzas y control) se elabora el Presupuesto de Caja, en producción se está realizando la fabricación y el control de calidad de los productos terminados.
- Carácter cíclico del proceso: el proceso, es un ciclo porque la fase de control realimenta a la planificación, recomenzando la secuencia.

Según Gutiérrez C. (2005), Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, es la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos

organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Según Bertoglio O. (2005), Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

#### ❖ **Desarrollo Empresarial**

Según Mello F. (2007), “Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento; o, como un plan de conceptos y

estrategias, tácticas y técnicas para sacar una corporación que constituye una excelencia”.

Según Robbins S. (2010), “Es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

Así mismo la dirección de desarrollo empresarial lidera la construcción de la visión futura del sector productivo empresarial del país, reflejada en la orientación, participación, y promoción para la formulación, seguimiento, control y evaluación de la ejecución de las políticas, planes, programas, estudios y proyectos de inversión, conjuntamente con los organismos y entidades pertinentes”.

Según Munch L. (2007), “El desarrollo empresarial se refiere a cambios planeados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas, debe ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos, para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico- económico-administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

El desarrollo empresarial requiere: visión global de la empresa contacto directo y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas.

El desarrollo empresarial implica valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa), adaptación, evolución y/o no renovación, esto es cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

## ❖ Planificación estratégica

Según Roche I. (2005), “Desde un punto de vista general, amplio, el concepto de Planificación estratégica está ligado al "largo plazo", a los "caminos y orientaciones que debe seguir una entidad en el futuro", a "los objetivos de una organización". Desde un punto de vista más concreto y más práctico -que es el que nos interesa -podemos entender por Planificación estratégica:

La Planificación estratégica de una entidad está asociada a la dirección de la misma y tiene un sentido "corporativo" (en el buen sentido de la palabra). La Planificación operacional -la programación detallada de los proyectos a llevar a cabo en una organización- está asociada, por el contrario, a la gestión de la entidad”.

Según Martínez M. (2005), “En las metodologías tradicionales de la planificación, y una vez fijados los objetivos generales de la empresa, se corre el peligro de desarrollar planes parciales divergentes para cada división funcional que se establezca en la empresa. Esto puede llegar a hacer perder la visión integradora de la planificación, donde los planes parciales sólo tienen sentido dentro de otro global que impulse los aspectos fundamentales de la orientación futura de la empresa.

Sólo así la planificación se convierte en el instrumento básico de la misión configuradora asignada a la planificación podemos apreciar que la función orientadora del proceso (conforme el entorno pedía flexibilidad a la dirección) se ha ido transfiriendo de los objetivos hacia las estrategias. Cada vez más, las empresas buscan el aprovechamiento de los "huecos" que el mercado tiene, las propias diferencias competitivas empresariales y las ideas estratégicas que se deben desarrollar. A partir de las estrategias básicas, la coordinación de la actuación de cada departamento o unidad organizativa se puede conseguir con el uso de un modelo de dirección por objetivos”.

Según Fernández M. (2007), “Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el

futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”.

### ❖ **Misión**

Según Flettman H. (2010), "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general".

Según Espinoza A. (2006), La misión "finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin".

Según Gutiérrez C. (2005), "La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por tanto, resulta imprescindible que mercadologías, empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cuál es el concepto de misión, y mejor aún, cuáles son los diferentes conceptos que proponen diversos expertos en temas de negocios, mercadotecnia y definición de términos, para que tengan una visión más completa y aplicable del mismo”.

### ❖ **Visión**

Según Vásquez M. (2006), "La capacidad para buscar y escuchar que subyacen en el proceso histórico, y para construir proyectos para el futuro a través de acciones basadas en valores claramente articulados. Para el ser humano lo fundamental estaría en la capacidad para pensar en el futuro en términos de proyectos de futuro que surgen al confrontar los ideales sociales propios de la utopía con el análisis empírico de los datos y las tendencias del pasado y del presente.

Según Ordóñez M. (2007), “La Visión es externa orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo. También describen cómo competir y generar valor al cliente.

Según Gutiérrez C. (2005), “La Visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

### ❖ Estrategias

Según Chandler A. (2010), “Es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa (organización), a largo plazo; implica el diseño de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas”.

Según Beltrán F. (2008), Describe las estrategias como "actividades u operaciones mentales empleadas para facilitar la adquisición de conocimiento", destacando dos características esenciales: a) que sean directa o indirectamente manipulables y b) que tengan un carácter intencional o propositivo.

Según Núñez J. (2008), Se trata de actividades u operaciones mentales que realiza para mejorar el aprendizaje, la palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. “Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento a la empresarial.

## ❖ **Objetivos**

Según Nakasone G. (2006), “El objetivo es un concepto más específico. Para estar bien definido, es preferible que el objetivo sea cuantificable y definido en un período de tiempo, que sea factible y que los trabajadores hayan participado en su formulación”.

Según Sánchez M. (2006), “Los objetivos representan el cauce de las acciones, para lo cual fue creada una empresa, siendo modificables a medida que se los concreta, naciendo nuevos y así se establece la fluidez constante en la vida de una empresa”.

Según Martínez M. (2005), “Se entiende por objetivo a la meta o fin propuesto en una actividad determinada. Por ejemplo: El objetivo de mis estudios es conseguir un buen trabajo. También puede ser el fin del conjunto de todas nuestras acciones”.

## ❖ **Competitividad**

Según Orozco N. (2007), “Capacidad de una persona, organización o país, para mantener sistemáticamente ventajas comparativas y/o competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.

Según Piñeiro C.(2011), “La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera”.

Según Rubio A. (2005) “La competitividad [de calidad y de precios] se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

“Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto”.

### ❖ **Ventaja Competitiva**

Según Orozco N. (2007), “Condición favorable que obtienen las empresas al realizar actividades de manera más eficiente que sus competidores lo que se refleja en un costo inferior; o realizarlas de una forma peculiar que les permite crear un mayor valor para los compradores y obtener un sobreprecio. El valor se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar”.

Según Pérez B. (2007), “Fundamentalmente, el objetivo de la administración estratégica es determinar, crear y mantener una ventaja competitiva. Pero, ¿qué es la ventaja competitiva? El concepto de ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ganar en una situación competitiva, de manera constante y a largo plazo. En el caso de las organizaciones con fines de lucro, significa que constantemente ganarán mayores utilidades que la competencia. Si la ventaja competitiva consiste en factores que llevan a un récord ganador frecuente”.

Según Robbins S. (2010), La ventaja competitiva es la superioridad que distingue a la organización; es decir, su valor distintivo. Esta ventaja procede de las capacidades centrales de la organización, las cuales, como vimos antes, pueden adoptar la forma de aptitudes de la organización: ésta hace algo que las otras no pueden hacer o lo hace mejor que las demás.

### ❖ **Ventaja Comparativa**

Según Moreno A. (2010), “La ventaja comparativa dice que un país debe especializarse en las actividades donde más ventaja tiene, que no quiere decir

especializarse en todo lo que hace mejor que otros. Esta teoría es la base fundamental que explica el impulso del comercio internacional”.

Según Núñez J. (2008), “Ventaja Comparativa es un concepto desarrollado por que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo”.

Según Orozco N. (2007), “Recursos, atributos y otras características de los que dispone una persona, organización o país y que le permiten obtener un grado mayor de productividad que sus competidores”.

#### ❖ **Eficiencia**

Según Orozco N. (2007), “Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos, optimizando el uso de los recursos disponibles”.

Según Huertas G. (2008), “La eficiencia se logra cuando el objetivo perseguido se obtiene con el mínimo de inputs”.

Según Duran C. (2008), “Grado en que una intervención produce resultados beneficiosos en las condiciones ideales”.

#### ❖ **Eficacia**

Según Duran C. (2008), “Grado en que una intervención produce resultados beneficiosos teniendo en cuenta los recursos (económicos, de personal, de tiempo) que se han consumido”.

Según Fernández M. (2007), “La eficacia, del latín eficacia, es virtud, actividad, fuerza y poder para obrar; eficaz, del latín efficaxacis: activo, fervoroso, poderoso para obrar, que logra hacer efectivo un intento o propósito, calidad de efectivo.

Efectivo (del latín effectivus): real y verdadero en oposición a lo quimérico, dudoso o nominal”.

Según Huertas G. (2008), “La eficacia es la obtención de los resultados mareados como objetivos, y puede ser expresado en una cantidad, en la calidad percibida o en ambos”.

#### ❖ **Recursos**

Según Arias G. (2007), “Se denomina recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo”.

Según Miller G. (2011), Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles. Desde una perspectiva humana, un recurso natural es cualquier elemento obtenido del medio ambiente para satisfacer las necesidades y los deseos humanos.

Según Delgado S. (2008), “La palabra recurso se emplea en diversos ámbitos, pero siempre con el significado de ser medio para el logro de fines. En el lenguaje cotidiano decimos que una persona posee recursos, cuando cuenta con los medios económicos necesarios para tener una vida digna, y poder comprar lo necesario para satisfacer sus necesidades. Decimos también: “Este es un recurso extremo” al usar un medio poco habitual y con alto costo material o espiritual para conseguir los propósitos”.

#### ❖ **Recursos materiales**

Según Mejía L. (2009), “Los recursos materiales abarcan los elementos físicos a través de los cuáles se desarrollarán las actividades sustantivas. Uno de los puntos más

importantes de este apartado corresponde a la capacidad física, en donde es necesario distinguir entre las capacidades disponibles o instaladas, de las realmente utilizadas”.

Según Gárate B. (2011), “Los espacios, los edificios, el mobiliario, la maquinaria, etc., en definitiva, los bienes y activos, han de estar en disposición de ser utilizados para el cumplimiento de los fines de la organización y la obtención de la satisfacción de las personas” en base a estudios.

Según Ollé M. (2005), “Los recursos materiales, en definitiva, son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo. El concepto es habitual en el ámbito de las empresas y de los gobiernos”.

#### ❖ **Recursos financieros**

Según Mejía L. (2009), “Los recursos financieros pueden determinar en mucho, la capacidad de decisión y autogestión, o sea el nivel de autonomía y la capacidad real de descentralización, esto sin negar con ello la importancia que reviste el generar por sí mismo recursos de este tipo, siendo vital la creatividad que se tenga para innovar en este sentido”.

Según Jaén L. (2006), “Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por:

- Dinero en efectivo
- Préstamos a terceros
- Depósitos en entidades financieras
- Tenencias de bonos y acciones
- Tenencias de divisas”

Según Ollé M. (2005), “Esto nos permite afirmar que los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros”.

#### ❖ **Recursos humanos**

Según Mejía L. (2009), “En este renglón se hace referencia a la capacidad humana. Se trata del manejo al personal considerando tanto aspectos como reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, etc., así como variables dinámicas como el estudio y análisis de la productividad, los vínculos, entre el personal, el conflicto, el proceso grupal, etc. Es importante hacer mención que "la capacidad humana la referimos, tanto a la capacidad administrativa y de gestión del equipo en turno en el ayuntamiento y de su cuerpo burocrático-operativo, como a las disponibilidades de potenciales humanos en todo sentido”.

Según Montalván C. (2007), “Los recursos humanos, constituidos por la parte más importante y sensible de la organización: su gente, que es el capital humano”.

Según Ollé M. (2005), “Se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto los profesionales en Recursos Humanos junto a los directivos de la empresa.

#### ❖ **Recursos tecnológicos**

Según Mejía L. (2009), “Corresponde a las distintas modalidades o formas de realizar las tareas sustantivas de acuerdo a los elementos con que se cuenta desde un punto de vista de avance técnico, y que a la vez han de redundar en mejores formas de llevar a

cabo las actividades. Muchos de los servicios públicos deberían de contar con tecnologías avanzadas, que podrían permitir un mayor cobertura y una calidad superior”.

Según Gárate B. (2011), “Las nuevas tecnologías están ofreciendo una nueva dimensión en la mejora de los servicios que se prestan a los ciudadanos, tanto en la simplificación y potenciación de los procesos de apoyo como en los de la prestación directa.

Una organización de calidad es aquella que utiliza los recursos tecnológicos incrementando el rendimiento de sus unidades, para acercar las organizaciones públicas a los ciudadanos, poniendo al alcance de ellos tanto las potencialidades informativas como las de gestión”.

Según Ollé M. (2005), “Un recurso tecnológico, por lo tanto, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual)”.

## **2.4 HIPÓTESIS**

La implementación de un Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales permitirá mejorar el desarrollo empresarial de Marquitex.

## **2.5 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

- Variable independiente: Competencias Laborales (Cualitativa)
- Variable dependiente: Desarrollo Empresarial (Cualitativa)

## **CAPÍTULO III**

### **3 METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE**

La presente investigación está dentro del campo Socio - Cultural por lo tanto tiene una explicación cualitativa que se caracteriza por la participación del investigador al delimitar el problema, al establecer los objetivos y al crear hipótesis que servirán de guía para la solución de la problemática.

#### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó las siguientes modalidades:

### **Investigación Bibliográfica o Documental**

Consiste en analizar la información escrita sobre el problema que es la Deficiencia de Competencias Laborales dentro de la empresa , con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado.

### **Investigación de Campo**

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema el cual es la Deficiencia de Competencias Laborales dentro de la empresa. Entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo se destacan: la observación, la entrevista, la encuesta.

### **3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución del presente trabajo se utilizó los siguientes tipos de investigación:

#### **Investigación Exploratoria**

Esta investigación tiene como finalidad ayudar al planteamiento del problema de investigación “La Deficiencia de competencias laborales dentro de la empresa Marquitex”, formular hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología a utilizar en una investigación de mayor rigor científico.

### **Investigación Descriptiva**

Se utilizó la investigación descriptiva porque a través de ella se podrá conocer y detallar las características más sobresalientes acerca de la deficiencia de las competencias laborales en la empresa Marquitex.

### **Investigación Explicativa**

Investigando el problema se trata de dar solución a este a través de mecanismos claves para que la empresa y sus clientes internos se encuentren satisfechos y cumplir con el objetivo del proyecto.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para la presente investigación, se trabajó con toda la población que es de 30 clientes internos.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Cuadro N° 1**

**Operacionalización variable independiente**

Hipótesis: La implementación de un Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales permitirá mejorar el desarrollo empresarial de Marquitex.

**Variable Independiente:** Competencias Laborales

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Tomado de Moguel H. (2011), “Es el conjunto de conocimientos, <b>habilidades</b> y <b>actitudes</b> requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral”, que permitan llegar a un <b>desarrollo del personal</b> en todas sus áreas.	Desarrollo de Personal  Habilidades  Actitudes	Capacitación Experiencia Comunicación  Capacidad de decisión.  Poder de negociación.  Satisfacción laboral	¿Se realizan en la empresa capacitaciones para el personal? ¿Considera usted que la experiencia es un factor determinante para conservar su puesto de trabajo? ¿Según su criterio la comunicación es un factor determinante en el desarrollo de sus labores diarias?  ¿Considera usted que los miembros de la organización desarrollan a cabalidad la capacidad de decisión en las actividades que desempeñan? ¿Según su criterio considera que el poder de negociación es una habilidad fundamental dentro de la empresa? ¿Considera usted que las competencias laborales con las que cuenta son las adecuadas para proporcionar satisfacción en las actividades realizadas?	ENCUESTA  a través del  CUESTIONARIO  Dirigida al personal de la empresa.

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**Cuadro N° 2**

**Operacionalización variable dependiente**

Hipótesis: La implementación de un Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales permitirá mejorar el desarrollo empresarial de Marquitex.

**Variable dependiente:** Desarrollo Empresarial

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Según Robbins (2010, p. 30) “Es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los <b>recursos</b> de su empresa, la innovación de productos y sistemas, basándose en <b>la planificación estratégica</b> , de tal manera que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa para mejorar la <b>competitividad</b> .”	Planificación Estratégica  Competitividad  Recursos	Misión Visión Estrategias Objetivos  Ventaja competitiva  Materiales Financieros Humanos Tecnológicos	¿Considera usted que la misión y visión de la empresa están orientadas a la satisfacción del cliente? ¿A su criterio la empresa tiene establecidas estrategias que le permitan ser competitivos en el mercado? ¿Los objetivos planteados por la empresa se cumplen de una manera eficiente ?  ¿Cree usted que la empresa ha desarrollado una ventaja competitiva en comparación con sus competidores?  ¿Cree usted que la empresa le proporciona todos los recursos materiales y financieros que necesita para desarrollar su trabajo? ¿La empresa cuenta con personal calificado para desarrollar las diferentes funciones asignadas? ¿Considera que la empresa cuenta con la suficiente tecnología para elaborar un producto de calidad y competitivo?	ENCUESTA  a través del  CUESTIONARIO  Dirigida al personal de la empresa.

Elaborado por: Rebeca Guerrero

### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de la información:

**Cuadro N° 3**  
Plan de Recolección de Información

<b>Tipos de información</b>	<b>Técnicas de investigación</b>	<b>Instrumento de recolección de información</b>
1. Información secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Libros, tesis de grado, Páginas Web
2. Información primaria	2.1 Observación	2.1.1 Ficha de Observación
	2.2 Encuesta	2.2.1 Cuestionario

Elaborado por: Rebeca Guerrero

### 3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La presente investigación se realizó en una tabulación computarizada a través de una hoja de cálculo en Excel, donde se analizó y procesó la información obtenida de la tabulación de las encuestas.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Se procede a desglosar la información en forma ordenada, de acuerdo con porcentajes estadísticos obtenidos, los cuales permiten realizar una interpretación y análisis de la situación actual de la empresa.

#### **4.2 INTERPRETACION DE DATOS**

Para la interpretación de datos se utilizó un instrumento de recolección de la información, como en este caso lo fue la encuesta de 13 preguntas que se realizaron a los 30 clientes internos que conforman la empresa. A continuación se presenta el análisis e interpretación correspondiente a cada pregunta.

## 1. Capacitaciones para el Personal

**Cuadro N° 4. Capacitaciones para el Personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	5	16,7	16,7	16,7
CASI SIEMPRE	6	20,0	20,0	36,7
CASI NUNCA	9	30,0	30,0	66,7
NUNCA	8	26,7	26,7	93,3
NO SABE	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

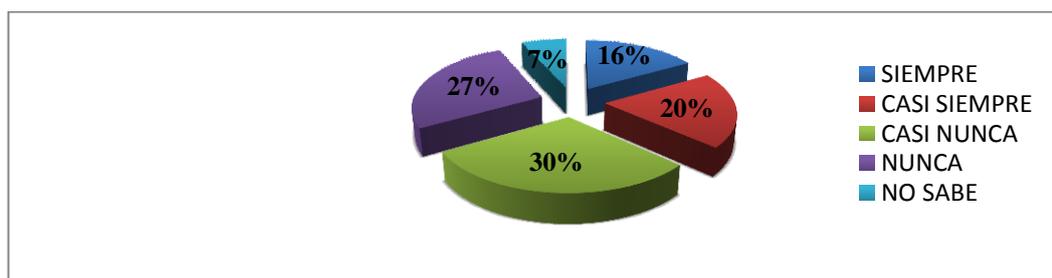


Gráfico N° 3 Capacitación

### Análisis e interpretación

El 37% del personal encuestado manifiesta que se realizan capacitaciones en la empresa mientras que el 63% restante indica que la empresa no desarrolla actividades de capacitación.

El bajo porcentaje de personas que han sido capacitadas refleja la mala distribución de recurso y oportunidades, así como la falta de importancia a este tema, o desconocimiento del mismo así como los beneficios que brindarían el dar una capacitación efectiva al 100% del personal de la empresa.

## 2. Experiencia

**Cuadro N° 5. Experiencia**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	3	10,0	10,0	10,0
CASI SIEMPRE	2	6,7	6,7	16,7
CASI NUNCA	8	26,7	26,7	43,3
NUNCA	11	36,7	36,7	80,0
NO SABE	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

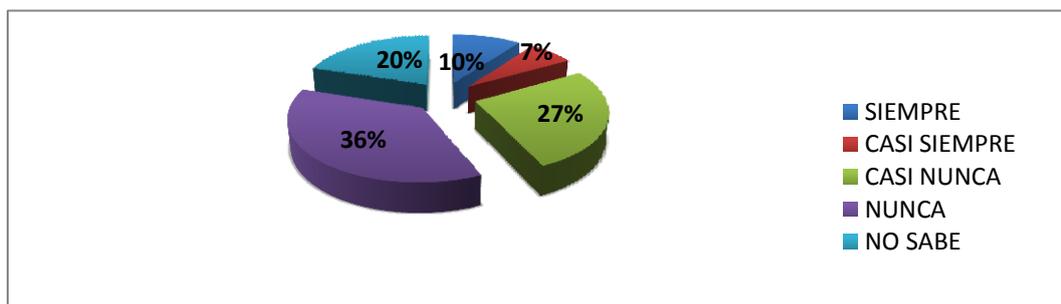


Gráfico N° 4 Experiencia

### **Análisis e interpretación**

El 17% del personal encuestado manifiesta que la experiencia es un factor determinante para conservar su puesto de trabajo mientras que el 83% restante considera que la experiencia no es un factor determinante para conservar su puesto de trabajo.

El mínimo porcentaje de trabajadores que consideran determinante a la experiencia al momento de conservar su puesto refleja el desconocimiento de las formas de adquirir conocimientos y el cómo asegura la eficacia en el desempeño de sus actividades, atribuyendo parte de esta culpa al no asegurar contar con una adecuada selección del personal.

### 3. Comunicación

**Cuadro N° 6. Comunicación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	2	6,7	6,7	6,7
CASI SIEMPRE	1	3,3	3,3	10,0
CASI NUNCA	7	23,3	23,3	33,3
NUNCA	9	30,0	30,0	63,3
NO SABE	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

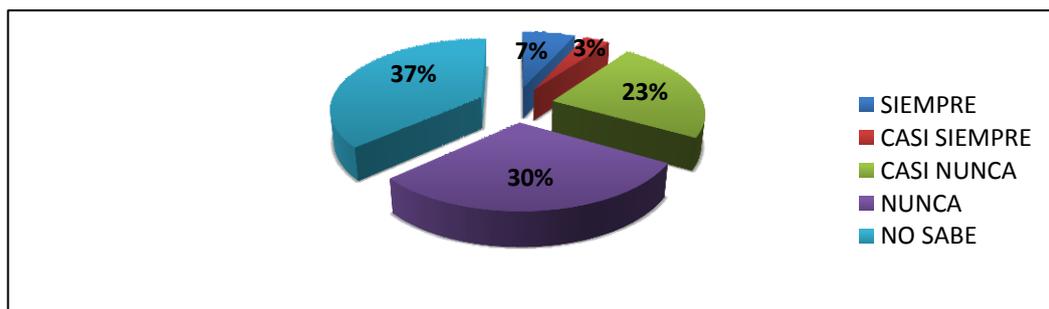


Gráfico N° 5 Comunicación

#### **Análisis e interpretación**

El 10% del personal encuestado considera que la comunicación es un factor determinante en el desarrollo de sus labores diarias mientras que el 90% del personal restante no lo cree.

El mínimo porcentaje que considera determinante un factor determinante a la comunicación en el desarrollo de sus actividades, dando anotar una falta de compañerismo y mal clima laboral dentro de la empresa, de ahí que consideren que sus actividades no son complementarias para el correcto funcionamiento de toda la empresas.

#### 4. Capacidad de Decisión

**Cuadro N° 7. Capacidad de Decisión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	6	20,0	20,0	20,0
CASI SIEMPRE	1	3,3	3,3	23,3
CASI NUNCA	11	36,7	36,7	60,0
NUNCA	10	33,3	33,3	93,3
NO SABE	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

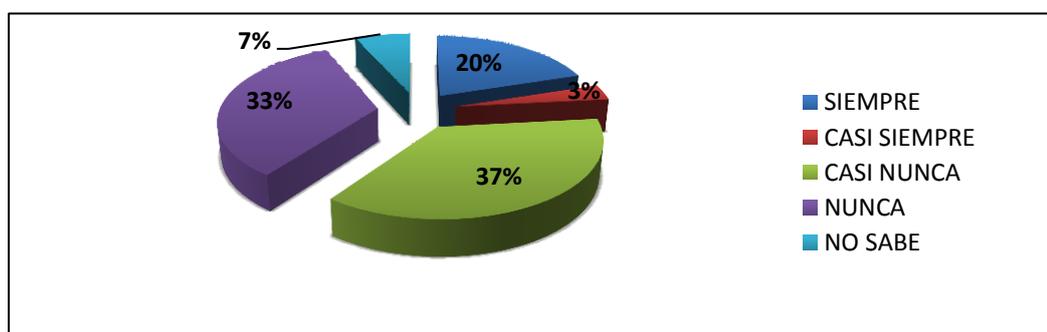


Gráfico N° 6 Capacidad de decisión

#### **Análisis e interpretación**

El 23% de las personas encuestadas consideran que los miembros de la organización desarrollan a cabalidad la capacidad de decisión en las actividades inherentes a su cargo mientras que el 77% del personal restante no comparte esa opinión.

El mantener actividades monótonas y políticas demasiado rígidas son factores para que exista un mínimo porcentaje de encuestados que desarrollan a cabalidad su capacidad de decisión, de ahí que se incremente la tensión y malestar en la empresa, restringiendo así la capacidad de decisión a nivel global.

## 5. Poder de Negociación

**Cuadro N° 8. Poder de Negociación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	4	13,3	13,3	13,3
CASI SIEMPRE	2	6,7	6,7	20,0
CASI NUNCA	8	26,7	26,7	46,7
NUNCA	15	50,0	50,0	96,7
NO SABE	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

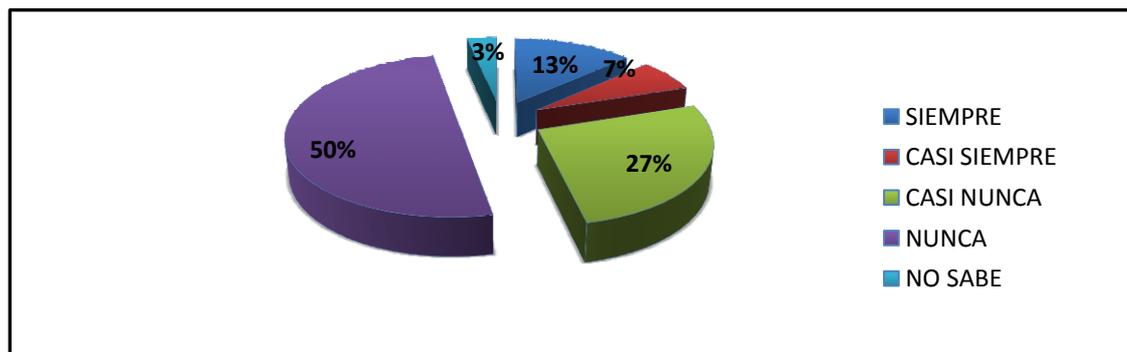


Gráfico N° 7 Poder de Negociación

### **Análisis e interpretación**

El 20 % de las personas encuestadas manifiesta que el poder de negociación es una habilidad fundamental dentro de la empresa mientras que el 80% del personal restante considera que no lo es. Luego del análisis se puede observar un mínimo porcentaje de empleados que consideran al poder de negociación como una habilidad fundamental en la empresa, dando a notar un criterio erróneo sobre este tema y su importancia dentro de la empresa.

## 6. Satisfacción Laboral

**Cuadro N° 9. Satisfacción Laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	6	20,0	20,0
	CASI SIEMPRE	11	36,7	56,7
	CASI NUNCA	8	26,7	83,3
	NUNCA	4	13,3	96,7
	NO SABE	1	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Empresa Marquítex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

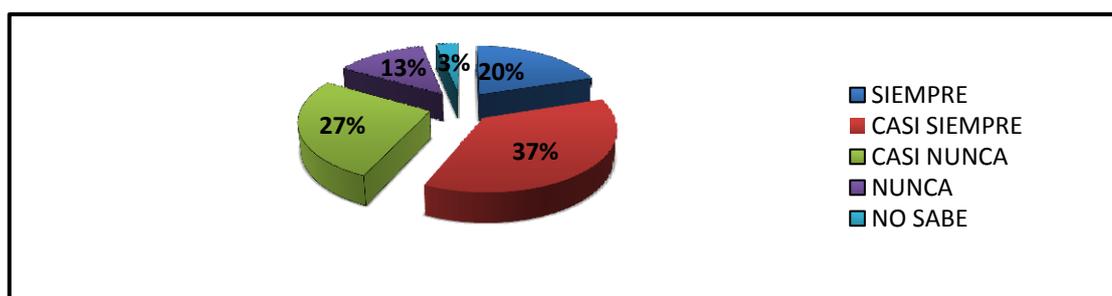


Gráfico N° 8 Satisfacción Laboral

### **Análisis e interpretación**

El 57 % del personal encuestado se siente satisfecho con las labores que desempeña en la empresa mientras que el 43% restante del personal encuestado no se siente satisfecho con las labores que realiza.

El observar casi una igualdad entre personal satisfecho e insatisfecho con sus labores se debe a los bajos niveles de compañerismo y poca importancia por buscar el bien común, así como la falta de compromiso para con la empresa.

## 7. Misión y Visión

**Cuadro N° 10. Misión y Visión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	2	6,7	6,7
	CASI SIEMPRE	3	10,0	16,7
	CASI NUNCA	7	23,3	40,0
	NUNCA	12	40,0	80,0
	NO SABE	6	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

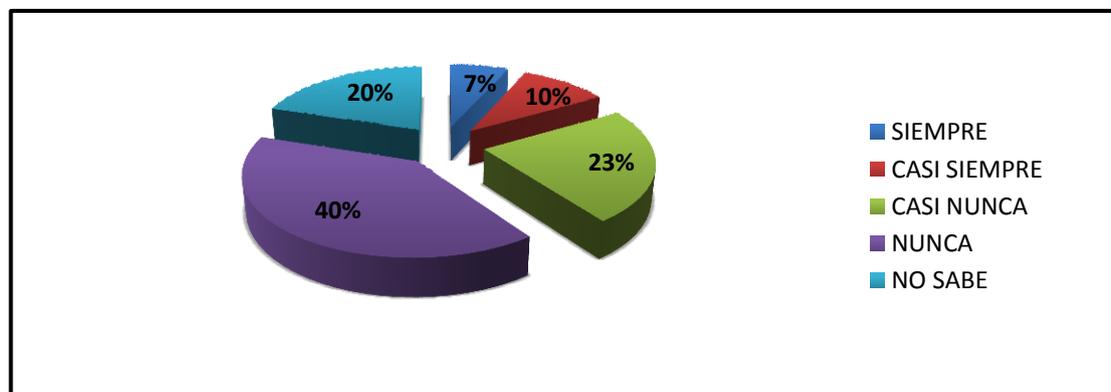


Gráfico N° 9 Misión y Visión

### **Análisis e interpretación**

El 17 % de las personas encuestadas considera que la misión y visión de la empresa están orientadas a la satisfacción del cliente y el 83 % restante de los trabajadores no conoce el propósito fundamental de la misión y visión que tiene la empresa.

El obtener un mínimo porcentaje de encuestados que consideran que la misión y visión está orientada a la satisfacción del cliente, demuestra el desconocimiento de las mismas así como el de los objetivos y metas plateadas por la empresa.

## 8. Estrategias

**Cuadro N° 11. Estrategias**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	3	10,0	10,0	10,0
CASI SIEMPRE	3	10,0	10,0	20,0
CASI NUNCA	4	13,3	13,3	33,3
NUNCA	13	43,3	43,3	76,7
NO SABE	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

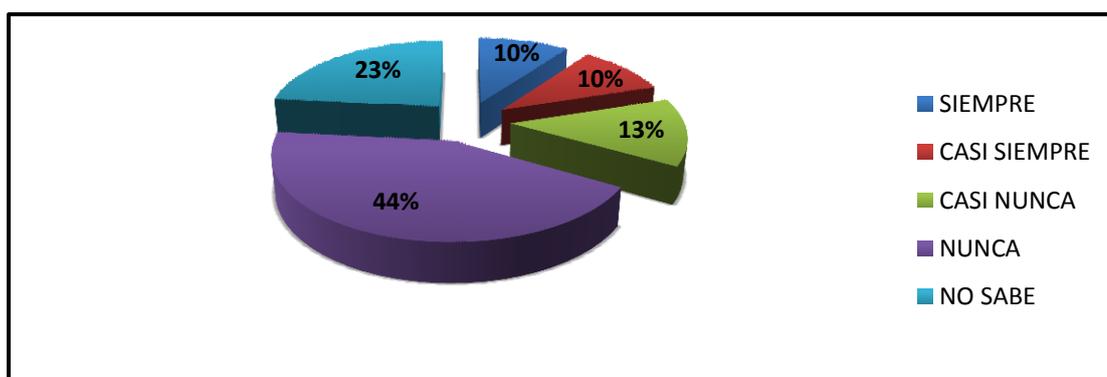


Gráfico N° 10 Estrategias

### **Análisis e interpretación**

El 20% de las personas encuestadas indican que la empresa tiene establecidas estrategias que les permiten ser competitivos en el mercado mientras que el 80% restante opina que la empresa no cuenta con estrategias que permitan ser competitiva.

El obtener un mínimo porcentaje de encuestados que indican que la empresa tiene establecidas estrategias competitivas da a notar la falta de comunicación, así como el poco interés en buscar la superación de la empresa por parte de la mayoría de empleados.

## 9. Objetivo

**Cuadro N° 12. Objetivo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	16	53,3	53,3
	CASI SIEMPRE	5	16,7	70,0
	CASI NUNCA	3	10,0	80,0
	NUNCA	2	6,7	86,7
	NO SABE	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

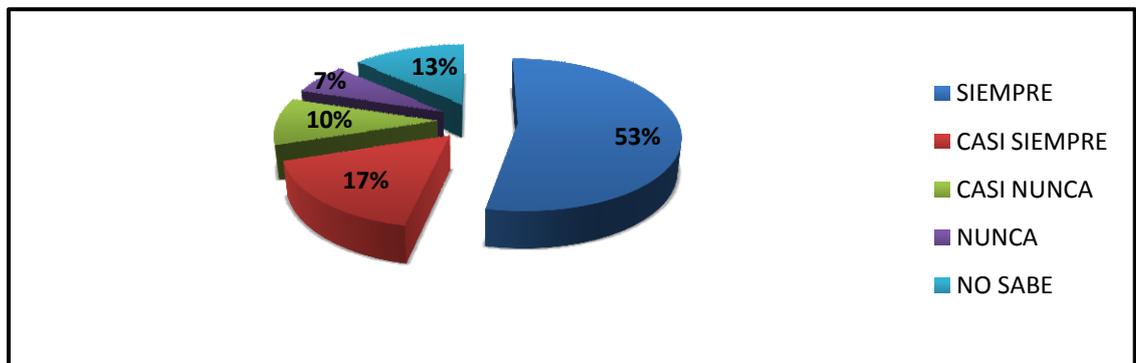


Gráfico N° 11 Objetivo

### **Análisis e interpretación**

El 70% de las personas encuestadas considera que la empresa logra cumplir con los objetivos planteados mientras que el 30 % restante de las personas encuestadas considera que la empresa no logra cumplir con sus objetivos.

El obtener un mínimo porcentaje de encuestados que consideran que la empresa no logra cumplir los objetivos planteados, demuestra una conformidad y falta de compromiso para con la empresa, otro causa puede ser el tener objetivos poco alcanzables para la infraestructura y personal con que cuenta la empresa.

## 10. Ventaja Competitiva

**Cuadro N° 13. Ventaja Competitiva**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	6	20,0	20,0	20,0
CASI SIEMPRE	1	3,3	3,3	23,3
CASI NUNCA	4	13,3	13,3	36,7
NUNCA	15	50,0	50,0	86,7
NO SABE	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

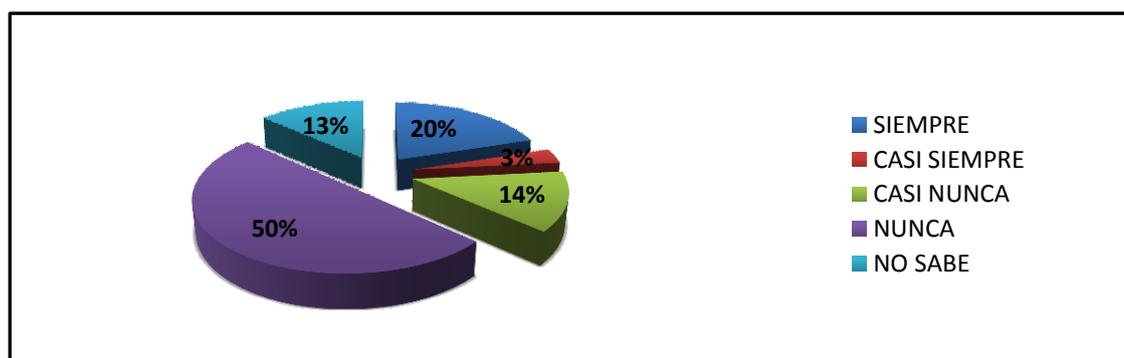


Gráfico N° 12 Ventaja Competitiva

### **Análisis e interpretación**

El 23 % del personal encuestado indica que la empresa si desarrolla una ventaja competitiva y el 77% restante de las personas encuestadas informa que la empresa no desarrolla una ventaja competitiva al momento de la elaboración de sus productos.

El obtener un mínimo porcentaje de encuestados que afirma que la empresa si desarrolla ventajas competitivas da a notar una falta de innovación y estrategias para impulsar los productos de la empresa.

## 11. Recursos Materiales y Financieros

**Cuadro N° 14. Recursos Materiales y Financieros**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	1	3,3	3,3	3,3
CASI NUNCA	8	26,7	26,7	30,0
Válidos NUNCA	16	53,3	53,3	83,3
NO SABE	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

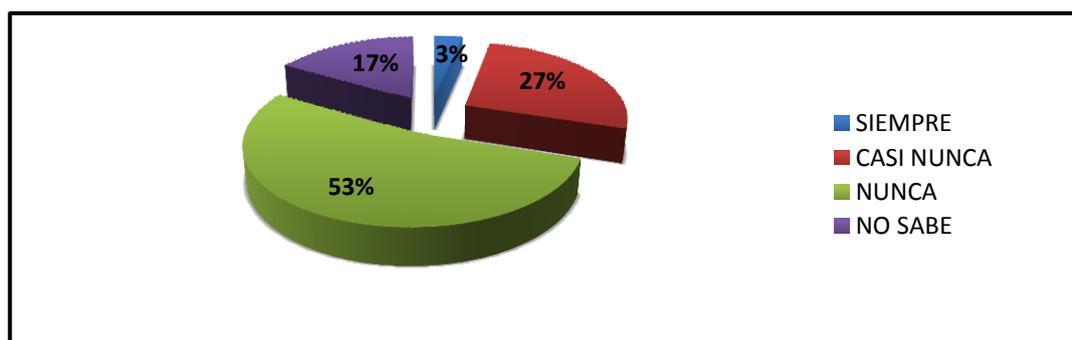


Gráfico N° 13 Recursos Materiales y Financieros

### **Análisis e interpretación**

El 3% de las personas encuestadas piensa que la empresa les proporciona todos los recursos materiales y financieros que necesitan para desarrollar su trabajo y el 97% restante considera que no es así. Y al tener este criterio no van a poder desarrollar su trabajo de manera productiva.

El obtener bajo porcentaje de encuestados que piensan que los recursos materiales y financieros proporcionados no son los suficientes, da a notar una falta de control, abastecimiento inoportuno, mala comunicación interna, descoordinación entre departamentos y mandos superiores.

## 12. Recurso Humano

Cuadro N° 15. Recurso Humano

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	2	6,7	6,7	6,7
CASI NUNCA	7	23,3	23,3	30,0
Válidos NUNCA	14	46,7	46,7	76,7
NO SABE	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

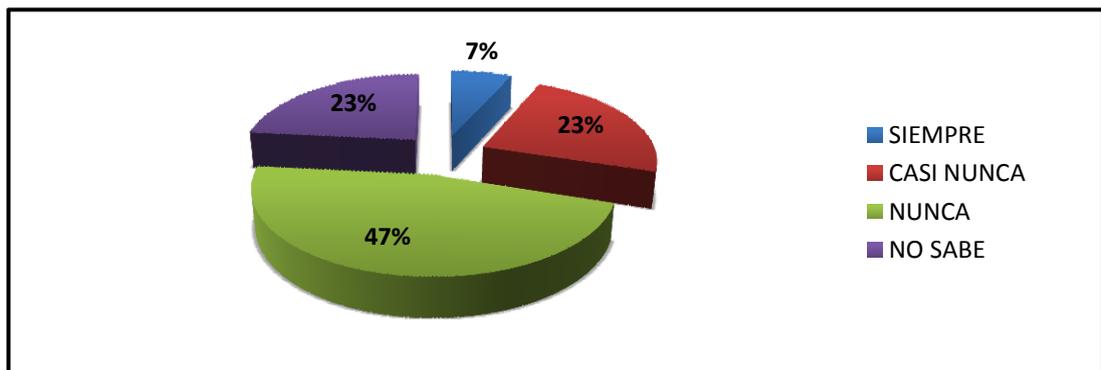


Gráfico N° 14 Recurso Humano

### Análisis e interpretación

El 7% de las personas encuestadas consideran que la empresa cuenta con personal calificado para desarrollar las funciones asignadas, mientras que el 93% restante considera que no se cuenta con el talento humano calificado para realizar las diferentes funciones en la empresa.

El obtener un bajo porcentaje de encuestados que consideran que no se cuenta con personal calificado, demuestra la falta de iniciativa por parte del trabajador para auto superarse, falta de programas de capacitación proporcionados por la empresa.

### 13. Recurso Tecnológico

**Cuadro N° 16. Recurso Tecnológico**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	2	6,7	6,7	6,7
CASI SIEMPRE	2	6,7	6,7	13,3
CASI NUNCA	4	13,3	13,3	26,7
NUNCA	19	63,3	63,3	90,0
NO SABE	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

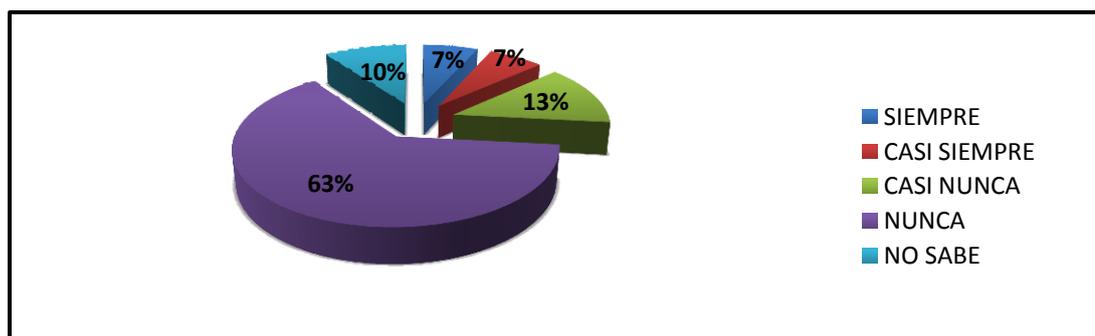


Gráfico N° 15 Recurso Tecnológico

### Análisis e interpretación

El 13% del personal encuestado considera que la empresa cuenta con la adecuada tecnología para elaborar un producto de calidad y competitivo mientras que el 87% restante indica que la empresa no cuenta con los suficientes equipos y maquinaria.

El obtener un bajo porcentaje de encuestados que consideran que la empresa cuenta con adecuada tecnología, manifiesta el poco interés por parte de la empresa en invertir en la renovación de maquinaria, falta de estudios para mejorar los diferentes departamentos de la empresa, así como el desperdicio de tiempo y recursos.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

En este Trabajo de investigación, la hipótesis planteada es la siguiente:

La implementación de un Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales permitirá mejorar el desarrollo empresarial de Marquitex.

#### 4.3.1 Formulación de la hipótesis

##### a) Modelo Lógico

**Ho;** La implementación de un Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales no permitirá mejorar el desarrollo empresarial de Marquitex.

**H1;** La implementación de un Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales permitirá mejorar el desarrollo empresarial de Marquitex.

##### b) Modelo Matemático

Ho;  $O = E$

H1;  $O \neq E$

##### c) Modelo estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$X^2 =$  Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

#### **4.3.2 Regla de decisión**

Se encontró el grado de libertad correspondiente:  $gl = 4$

$1 - 0,05 = 0,95$ ; (Nivel de significación) Para trabajos empresariales

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (2-1)(5-1) = 4$$

- Los valores de  $X^2$  a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 9.488 de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 4.
- Se procesó la información en base a la pregunta numero: 6, 9 de la encuesta cuya descripción se la demuestra a continuación:

## PREGUNTA 6. Satisfacción Laboral

**Cuadro N° 17**

### Frecuencia de Satisfacción Laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	6	20,0	20,0
	CASI SIEMPRE	11	36,7	56,7
	CASI NUNCA	8	26,7	83,3
	NUNCA	4	13,3	96,7
	NO SABE	1	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

## PREGUNTA 9. Objetivos

**Cuadro N° 18**

### Frecuencia de Objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	16	53,3	53,3
	CASI SIEMPRE	5	16,7	70,0
	CASI NUNCA	3	10,0	80,0
	NUNCA	2	6,7	86,7
	NO SABE	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

### Cuadro N° 19

Frecuencia Observada

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	NO SABE	
PREGUNTA 6	6	11	8	4	1	30
PREGUNTA 9	16	5	3	2	4	30
TOTAL	22	16	11	6	5	60

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(Total\ de\ fila)(total\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

**Cuadro N° 20**  
Frecuencia Esperada

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA	NO SABE	
PREGUNTA 6	11	8	5.5	3	2.5	30
PREGUNTAS 9	11	8	5.5	3	2.5	30
Fuente: Empresa Marquitex Elaborado por: Rebeca Guerrero						60

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde “ $\sum$ ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada. Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de  $X^2$  obtenida.

**Procedimiento para calcular el chi cuadrada ( $X^2$ )**

**Cuadro N° 21**

Calculo de Chi cuadrado

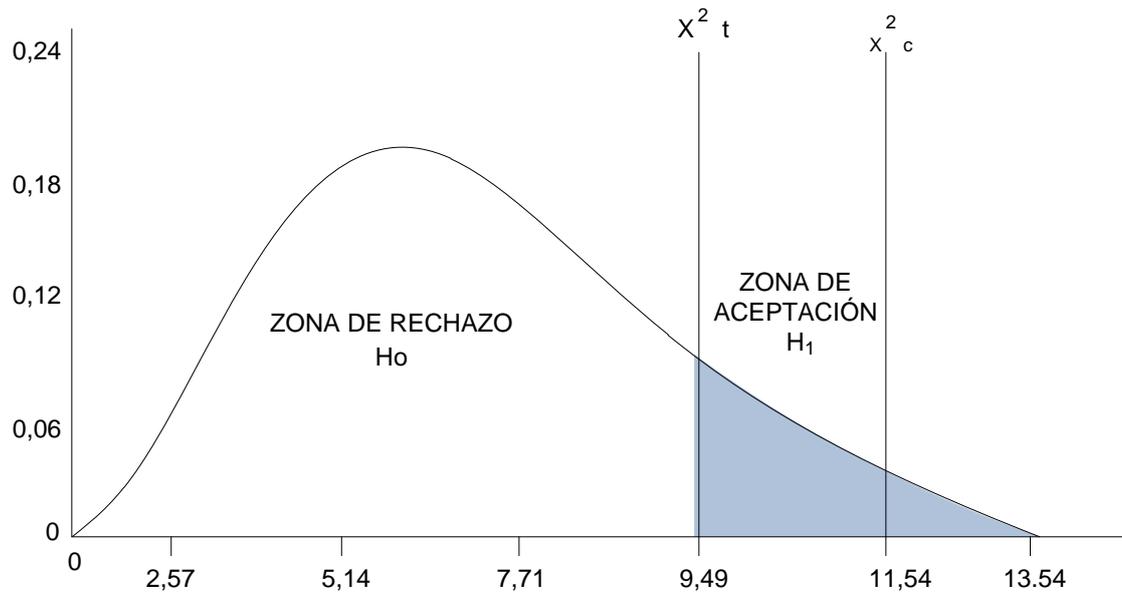
PREGUNTAS	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup>
					E
PREGUNTA 6/SIEMPRE	6	11	-5	25	2.27
PREGUNTA 6/CASI SIEMPRE	11	8	3	9	1.13
PREGUNTA 6/CASI NUNCA	8	5.5	2.5	6.25	1.14
PREGUNTA 6/NUNCA	4	3	1	1	0.33
PREGUNTA 6/NO SABE	1	2.5	-1.5	2.25	0.9
PREGUNTA 9/SIEMPRE	16	11	5	25	2.27
PREGUNTA 9/CASI SIEMPRE	5	8	-3	9	1.13
PREGUNTA 9/CASI NUNCA	3	5.5	-2,5	6.25	1.14
PREGUNTA 9/NUNCA	2	3	-1	1	0.33
PREGUNTA 9/NO SABE	4	2.5	1.5	2.25	0.9
<b>TOTAL</b>					<b>11.54</b>

Fuente: Empresa Marquitex

Elaborado por: Rebeca Guerrero

## Gráfico N° 16

Chi cuadrado



### DECISIÓN

El valor de  $X^2_t = 9,488 < X^2_c = 11,54$  Como el  $X^2$  calculado es mayor que el  $X^2$  de la tabular, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice que “La implementación de un Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales permitirá mejorar el desarrollo empresarial de Marquitex.”

## **CAPÍTULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La empresa no desarrolla actividades de capacitación por tal motivo los trabajadores no pueden mejorar su productividad en la misma ya que al tener desconocimiento de las nuevas herramientas utilizadas no cumplen a cabalidad las funciones designadas en cada uno de sus cargos.
- En la empresa no se maneja una buena comunicación entre directivos y empleados. Esto debido a que la empresa es pequeña y el personal conoce de las funciones que debe realizar y por ende no mantienen un contacto frecuente con los directivos que les permitan informarles de las novedades que a diario se pueden presentar.

- Un alto porcentaje de los empleados no se sienten satisfechos con las labores que desempeñan en la empresa debido al entorno de trabajo en el que se desenvuelven no les permite desarrollarse en todas sus capacidades y competencias.
- En la organización la mayoría de colaboradores opina que no se evalúa su desempeño. Es decir no se conoce los resultados obtenidos de su trabajo porque no existe un método definido que permita evaluar el desempeño de los trabajadores en las funciones que desempeñan en su cargo.
- El personal encuestado en su mayoría opina que la empresa no cuenta con estrategias que permitan que sus productos se posicionen en el mercado , debido a que no se han realizado estudios de mercado que permitan conocer los gustos y preferencias de los clientes, por ser una empresa que nació empíricamente.
- En la empresa una cantidad considerable de su personal menciona que no se llevan a cabo los objetivos planteados, por tal motivo se consideraría que la empresa no realiza sus funciones con éxito ya que desde la dirección de la empresa no se ha elaborado un plan que permita cumplir con los objetivos de la empresa, motivando y a la vez exigiendo a los trabajadores que se realicen los mismos en un determinado tiempo establecido.
- La empresa no desarrolla una ventaja competitiva al momento de la elaboración de sus productos. Esto debido a que la empresa no ha realizado un estudio de mercado con el cual pueda analizar los productos que la elaboran la competencia y mediante esto poder formular estrategias adecuadas.
- Los recursos y herramientas que la empresa proporciona no son los suficientes para que sus colaboradores desempeñen su trabajo de una manera eficiente al 100%. Ya que las competencias que posee cada trabajador no están siendo bien direccionadas al momento de ubicarlos en el cargo que van a desarrollar y por ende no realizan las funciones asignadas con total eficiencia.

- Los directivos de la organización no han realizado los mayores esfuerzos por incorporar en la empresa los recursos adecuados para que los trabajadores se sientan satisfechos y puedan desempeñar su trabajo con total seguridad y logren la consecución de un producto que maneje altos estándares de calidad.
- La mayoría del personal de la empresa opina que no se cuenta con el talento humano calificado para realizar las diferentes funciones en la empresa, y al momento de contratar al personal solo se cubren las vacantes de acuerdo a las necesidades que se van presentando sin seguir un procedimiento básico para el reclutamiento y selección de personal en la empresa.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Al determinar los principales problemas que existen en la empresa, se pueden recomendar acciones que permitan fortalecer el desarrollo de la empresa entre las cuales tenemos:

- Dar capacitación constante al personal en lo que se refiere al manejo adecuado de cada una de las herramientas que a diario ocupan en sus cargos, con esto se logrará optimizar el tiempo y los recursos de la empresa incrementando la producción en la misma.
- Darle una mayor importancia a la comunicación haciendo que esta fluya de una manera vertical y horizontal entre directivos y empleados y viceversa, siendo un factor indispensable dentro de la empresa al permitir el crecimiento y desarrollo de la misma además de ser un pilar fundamental de la motivación de los trabajadores, al darles la posibilidad de expresar sus opiniones, ser escuchados y, en consecuencia, sentirse valorados.

- De acuerdo a las habilidades, aptitudes y conocimientos de los trabajadores de la empresa se deberían asignar las funciones que deberían desarrollar, para que de esta manera se sientan a gusto con las labores que desempeñan y realicen un mejor trabajo, además desarrollar actividades recreacionales para la integración de los trabajadores disminuyendo la carga de trabajo y estrés que podría presentarse en los empleados.
- Implementar por parte de los directivos un método de evaluación del desempeño que permita medir el trabajo realizado por cada uno de los colaboradores en un determinado periodo de tiempo.
- Realizar un estudio de mercado para poder conocer cuáles son los gustos y preferencias de los clientes en la actualidad, en lo que se refiere a la línea de productos que la empresa elabora. Lo cual permitirá desarrollar una ventaja competitiva.
- Trazar un plan que tenga claramente establecido el tiempo en que se deben cumplir los objetivos de la empresa, y difundirlo a cada uno de los trabajadores para que se sientan comprometidos para cumplir a cabalidad sus labores.
- Implementar estrategias de venta que permitan incrementar la demanda de nuestros productos, adquiriendo con esto tener una ventaja competitiva que nos lleve a ofertar productos de mejor calidad y a menor precio en el mercado nacional.
- Los directivos de la empresa deberían considerar la posibilidad de endeudarse en lo que se refiere a recurso tecnológico y maquinaria de punta para poder obtener un beneficio a largo plazo y a su vez también se puede reducir los tiempos muertos aumentando el nivel de producción.
- Pese al tamaño de la empresa se debería considerar la posibilidad de contratar a un profesional calificado en lo que se refiere al área de gestión de recursos humanos

para que el mismo realice un reclutamiento y selección de personal idóneo para el cargo que necesite la organización.

- Elaborar un Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales para potencializar el desarrollo empresarial de Marquitech y de esta manera desarrollar de una mejor manera las competencias que poseen cada uno de los trabajadores ubicándolos en los cargos que serían más eficientes.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. LA PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### TITULO DE PROPUESTA

Elaboración de un Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales para potencializar el desarrollo empresarial de Marquitex de la ciudad de Quito.

Nombre de la Institución : Marquitex  
Provincia : Pichincha  
Cantón : Quito  
Dirección : Panamericana Norte Km 14 1/2  
Teléfono : 022021088  
Beneficiarios : Personal que labora en la empresa

Tiempo Estimado : Durante 6 meses  
Unidad Ejecutora : Directivos de empresa MARQUITEX  
Equipo Técnico responsable: Investigadora y personal administrativo  
Costo : Estimado \$3200

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Las organizaciones actuales, se desenvuelven en un medio de constantes cambios y de una alta competitividad empresarial, por tanto requiere contar con los mejores recursos y de la más alta calidad para ser competitivos en el mercado.

Uno de los elementos principales para ser competitivos, en una empresa es fortalecer la Gestión del Talento Humano, plantear actividades que dirijan todos sus esfuerzos para lograr que el personal de sus organizaciones sea competente, es decir, que todo su personal esté alineado a las políticas y objetivos organizacionales, donde realizan su trabajo de manera exitosa, produciendo beneficios y un valor agregado a las organizaciones.

Es así, como a partir de dichas necesidades, se requiere contar con procesos, dentro del área de Gestión del Talento Humano, por competencias en la empresa **Marquitex** donde todos los trabajadores realicen su trabajo de la “mejor manera”, siendo competentes tanto desde su ser, hacer, saber y que esto se manifieste en sus comportamientos.

Estudios previos como el realizado por la Escuela de Organización Industrial – México revelan que, si basamos la gestión integral en una gestión por competencias, tendríamos un engranaje perfecto en el que, teniendo claro a dónde se quiere llegar, se selecciona, forma, promociona, potencia, motiva, compensa e implica a las personas idóneas, con las capacidades adecuadas para trabajar en pos de un objetivo común, que permitirá:

- Adecuar las personas a los puestos.
- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño que permita: mejorar la comunicación entre responsables y resto del equipo proporcionando elementos de juicio objetivo y una mayor información a cada colaborador, motivar y desarrollar a las personas, así como identificar necesidades de formación.
- Desarrollar planes formativos que den a cada persona las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos y desarrollar su potencial.
- Diseñar planes de carreras profesionales que permitan aumentar la motivación de las personas con potencial, compromiso y actitud y disponer de una cantera de personas que pueden ocupar puestos de mayor responsabilidad y que, además, se han ido formando con los valores de la empresa.
- Implantar sistemas de retribución basados en resultados objetivos y en la implicación real de cada persona con la empresa, garantizando un proceso transparente en el que todas las personas del equipo disponen de la misma información.

De similar forma a criterio de Verónica Antamba Costa, bajo su tema de tesis “Diseño e Implementación de un Modelo Integrado del Talento Humano por competencias en la empresa JULIECOM S.A.” afirma que producto de su investigación las competencias enmarcan lo siguiente: La gestión del talento humano ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; más bien la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Y por ello se hace imprescindible la Gestión por Competencias esta herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos que laboran en una empresa.

Como conclusión la Gestión por Competencias es la empresa JULIECOM S.A, hoy en día es un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; comenzando así la empresa a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores

con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Por tanto bajo los antecedentes antes mencionados, el presente trabajo es una investigación descriptiva – cualitativa, dirigida al diseño y estructuración de un Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales para la industria Marquitex.

El objetivo es identificar los formatos base que analizarán tanto las competencias organizacionales, como específicas y describir de tal manera que sean claras y objetivas para los cargos pertenecientes a esta organización. Se pretende que la identificación y creación de competencias se realiza, de manera participativa bajo la figura de un comité identificador de competencias, conformado por trabajadores de Marquitex y los directivos de la empresa.

### **6.3. JUSTIFICACION**

En la actualidad las empresas ecuatorianas públicas y privadas han tenido que cambiar su manera tradicional de administración, a causa de la globalización de la economía y el nuevo esquema de dolarización acogido por el Ecuador a partir del año 2000.

Las nuevas tendencias administrativas aconsejan aplicar la administración de los riesgos como herramienta fundamental, que en primer lugar detecta los procesos críticos, y en segundo lugar establece controles necesarios para monitorear el buen desempeño de los procesos y de las personas que los manejan.

El problema recurrente que mantiene Marquitex es el de cómo incrementar su rendimiento. Se sabe la importancia para ello, del entrenamiento al personal, de la capacitación permanente, de la evaluación de desempeño laboral, de las políticas y nuevos desafíos del área de Talento Humano, que permitan obtener más eficiencia y eficacia, asegurando la calidad de la misma en beneficio del personal y de la Empresa,

vinculando las metas organizacionales, lo que coadyuvará a terminar con los problemas organizacionales y de rendimiento laboral.

A raíz del creciente interés del Estado y la evolución misma de las organizaciones, en la integración de un enfoque de gestión de calidad por competencias en el proceso de desarrollo del Talento Humano, la presente investigación tiene como propósito analizar la incidencia del perfil de puestos por competencias en el desarrollo empresarial de Marquitex, los resultados detectados orientarán a la rectificación u a las oportunidades de mejora continua del personal y darán luces a una mejor gestión y planificación de sus recursos humanos, lo que posibilitará:

- Una excelencia administrativa Marquitex
- Un mejor desempeño de los colaboradores
- Información oportuna y confiable para la toma de decisiones adecuadas con respecto al personal, que requieran los diferentes niveles directivos.
- Una disminución frecuente de sanciones y suspensiones.
- Evaluación del personal con parámetros acordes con las necesidades y realidad de la empresa.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales para potencializar el desarrollo empresarial de la empresa MARQUITEX de la ciudad de Quito.

### **6.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la situación actual de la empresa en cuánto a la gestión por competencias.
- Establecer las etapas que serán parte del Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales.

- Estandarizar los formatos matrices para el control y buen manejo del Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano .

## **6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

Analizar la factibilidad de una propuesta implica describir los factores técnicos, financieros, legales, de talento humano y políticos que determinan la posibilidad real de llevarla a cabo.

### **6.5.1 FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL**

Marquitex mantiene una estructura organizacional que apoya y facilita las relaciones entre personal, sean empleados o empleadores, de tal manera que se alcancen resultados esperados explotando al máximo los recursos obteniendo así un trabajo eficiente y coordinado entre los que diseñan, procesan, producen y comercializan el producto.

El desarrollo, ejecución y evaluación de esta propuesta cuenta con el soporte del gerente Propietario Sr. Manuel Chicaiza, como también de los colaboradores sobre los cuáles se fundamenta la investigación. De igual manera existe interés del personal administrativo de la empresa, quienes esperan contar con resultados reales y concretos para el análisis de la mejora.

### **6.5.2 FACTIBILIDAD TECNOLOGICA**

La empresa Marquitex se ha caracterizado, por contribuir al desarrollo empresarial, ofreciendo etiquetas de calidad que personalicen la imagen de sus clientes, como también una excelente atención de esta manera buscando siempre la mejora continua y caminando a la par de la tecnología y cambios que la modernidad nos exige.

Actualizar los conocimientos y habilidades para el manejo de métodos y procedimientos, disponer del equipo y herramientas, es la intención principal de Marquitex.

### **6.5.3 FACTIBILIDAD ECONOMICA - FINANCIERA**

La propuesta directamente se financiará con recursos de la investigadora. Posteriormente por parte de la empresa Marquitex al ser ejecutada la propuesta.

### **6.5.4 FACTIBILIDAD LEGAL**

Basados en las leyes actuales plasmadas por el Ministerio de Relaciones Labores y la Dirección de Riesgos de Trabajo que hoy en día exigen un buen manejo de perfiles de las funciones de los trabajadores, documentos que se convertirán en un sustento tanto para el patrono como para el trabajador, ya que a detalle se especifica los roles en la empresa, y se mantiene una mejor organización especialmente en la incorporación de personal nuevo.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TECNICA**

La presente propuesta plantea un modelo integrado de gestión del Talento Humano con enfoque en competencias laborales, por tanto se sugieren dos exitosos modelos de gestión de los autores Zayas Agüero e Idalberto Chiavenato.

### **6.6.1. Teoría de Zayas Agüero**

Basándonos en los principios y aplicaciones de la Gestión del Talento Humano de Zayas Agüero, se presenta lo siguiente:

Como expresa Zayas Agüero, el papel que juegan las competencias laborales dentro de la nueva Gestión del Capital Humano, y particularmente en el proceso de selección e integración al empleo es decisivo, las mismas se han convertido en una necesidad objetiva de las organizaciones de hoy día.

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. El objetivo de este material es proveer a la organización de una herramienta que sirva de guía para la determinación de las competencias laborales a los diferentes niveles y para la elaboración de los perfiles de competencias, que se convertirán en el elemento integrador del Sistema de Gestión de Capital Humano.

### **¿Qué es la Gestión por Competencias?**

La gestión por competencias es una herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal protagonista en la creación de ventajas competitivas de la organización.

Este enfoque apoya al proceso de selección e integración al empleo, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y al aumento de la productividad y la competitividad.

El término competencias laborales surge como una necesidad de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar.

Las competencias aportan a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo".

Se define a las competencias, además, como "configuraciones en las que se produce la integración de los resultados, los objetivos y las características de la actividad en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones" (Zayas Agüero, 2008).

El autor, de manera general, coincide con que las competencias laborales son una alternativa para mejorar la productividad del trabajo y los resultados de la organización; donde es primordial el papel del hombre.

A los efectos de esta investigación se considera que lo más conveniente sería asumir una definición que se caracterice por un enfoque más integral donde se mezclen los elementos de las tres corrientes que resultan ventajas y que facilitan la implementación práctica del enfoque de competencias para la gestión eficaz del capital humano.

Como resultado del análisis realizado se asume como punto de partida para la determinación e identificación de competencias lo planteado por Zayas Agüero, 2008. El mismo presenta como base conceptual y metodológica, los supuestos fundamentales de las tres corrientes: funcionalista, conductista (enfoque holístico de esta corriente) y constructivista.

#### Desarrollo

Antes de reclutar, seleccionar e integrar el capital humano al empleo, se deberán tener bien definidos todos los requerimientos humanos (rasgos, conocimientos, capacidades cognoscitivas y conductuales, aptitudes) valorados en la relación hombre - trabajo que permitirán finalmente que el nuevo ocupante del cargo logre su adecuación al mismo y esto se traduzca en la eficiencia y eficacia de la organización.

El procedimiento propuesto consta de las etapas siguientes:

**I. Determinación de las competencias esenciales:** son las competencias necesarias en las organizaciones para conseguir sus objetivos estratégicos. Respaldando los valores de las mismas.

En esta etapa se llevarán a cabo los pasos siguientes:

**Paso 1: Definición del propósito fundamental o función principal** a partir del objetivo fundamental o razón de ser de las principales organizaciones del grupo empresarial. Esto será posible realizando una síntesis integral de las organizaciones

teniendo en cuenta la misión, visión y valores esenciales, objetivos estratégicos; a través del método de expertos.

**Paso 2: Identificación de las competencias esenciales.** Estas son las competencias que debe poseer todo el personal para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización.

Se utiliza el método Delphi (Zayas Agüero, 2008)

**II. Determinación de las competencias de procesos principales:** se refieren a los comportamientos precisos de las principales áreas funcionales o de resultados claves de las organizaciones (el estudio de estas competencias en agencias empleadoras son de suma importancia).

Se analizan los elementos estratégicos y se definen sus funciones estratégicas, relacionándose con los aspectos técnicos de la misma.

En esta etapa se realizarán los pasos siguientes:

**Paso 1: Identificación de los procesos claves que constituyen partes esenciales del propósito fundamental.** Para ello cada uno de los miembros escribió sus ideas sobre los principales procesos que se derivan del propósito fundamental de las organizaciones y luego debe analizarse si existe consenso entre ellos para listar los principales procesos consensuados.

**Paso 2: Definición de las competencias de los procesos principales.** Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias. Los facilitadores y este comité a partir de toda la información obtenida, depuran y agrupan los principales procesos.

**III. Determinación de las competencias de las principales familias de cargos:** son las competencias que pertenecen a aquellos cargos de similar naturaleza, o sea, es la compilación de las competencias de aquellos cargos que poseen características similares y que para ocuparlos se requieren cualidades, habilidades, experiencias, etc. semejantes.

Para ello se llevarán a cabo los pasos siguientes:

**Paso 1: Identificación de las principales familias de cargos teniendo en cuenta su operatividad y nivel de demanda.** Se tomará como referencia para la agrupación, los cargos más solicitados históricamente y se aplicará el método de expertos fundamentalmente.

**Paso 2: Definición de las competencias de las principales familias de cargos.** Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias, el cual a partir de la información recopilada depurará, agrupará y describirá las competencias aplicando el método de expertos.

**IV. Validación de las competencias:** esta fase permite afirmar o negar las competencias que fueron definidas, este proceso permite establecer las competencias de entrada o que deben tener las personas al ingresar a las entidades y las potenciales que son factibles a desarrollar. Es fundamental la validación del perfil de competencias a través del criterio de expertos y la conformación de un manual donde se agrupen todas las competencias definidas en un documento oficial, que sirva de herramienta para el desarrollo de la actividad de selección e integración al empleo

#### **6.6.2. Teoría de Idalberto Chiavenato**

Basándonos en los principios y aplicaciones de la Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, se presenta lo siguiente:

A criterio de Idalberto Chiavenato (2002), argumenta que en la búsqueda de un buen desempeño del capital humano dentro de las organizaciones, los directivos están continuamente preocupados por cuestiones como políticas de selección, control de nóminas, capacitación, entre otras. Sin embargo, a menudo se deja de lado un concepto que puede llegar a ser fundamental para que dichos factores tengan éxito, hablamos del análisis y descripción de puestos de trabajo.

Este concepto que puede llegar a ser considerado como poco importante o incluso no necesario en comparación con otras herramientas de la administración, puede ayudar a reducir la incidencia de situaciones como: el asignar a una persona no idónea a un puesto; desorientación del trabajador al no conocer con claridad sus funciones y/o el lugar que ocupan en la organización; y el choque de valores con la cultura de la empresa, entre otros.

Según Idalberto Chiavenato (2002), un buen sistema de análisis y descripción de puestos de trabajo no sólo tiene como objetivo el definir de manera clara las tareas que se deberán desempeñar en un determinado puesto, sino también incluir los factores de éxito necesarios para cumplir las expectativas del mismo.

### **Descripción de puestos**

Se define un puesto como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.

Es importante formular documentos que expliquen los puestos. Estas razones van desde evitar duplicidad en funciones, hasta evitar modificaciones en la estructura de los mismos, definir responsabilidades, evaluar el desempeño del personal, entre otros.

### **Definición de competencia**

Idalberto Chiavenato (2002) afirma que competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepción de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos y capacidades cognitivas o de conducta, en general casi cualquier característica particular que pueda ser medida de manera fiable y que pueda demostrar qué diferencia en forma significativa a los

trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los regulares, o los trabajadores eficaces e ineficaces.

- El motivo, se refiere a la necesidad básica o forma de pensar que inspira, orienta y selecciona la conducta particular de una persona.
- Los rasgos de carácter, son aquellas tendencias predispuestas a comportarse o reaccionar de un modo determinado.
- Concepto de uno mismo (actitudes o valores), reflejan lo que una persona piensa, aprecia, hace o le interesa hacer.
- El contenido de conocimientos, son un conjunto de hechos o procedimientos tanto técnicos como interpersonales que se tiene sobre una materia.
- Las capacidades cognitivas y de conducta, esas pueden estar ocultas o pueden ser observables.

### **Competencias Específicas**

Para identificar las competencias, hacer uso del análisis funcional, el cual consiste básicamente en observar a la organización o bien a individualmente a sus elementos, a partir del objetivo principal de la misma hasta derivar en tareas específicas y éstas en conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. En este sentido, las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado, los conocimientos y habilidades del individuo.

Entonces las competencias específicas se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la función y no resultan tan fáciles de transferir a otros contextos laborales, por ejemplo la operación de una máquina especializada o el desarrollo de proyectos de infraestructura. Para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y normas para la selección de personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación del desempeño y el desarrollo personal.

## **Identificación de competencias**

Se refiere al método o proceso que se sigue para determinar, a partir de una actividad laboral específica, las competencias que se utilizan para desempeñar tal actividad de manera satisfactoria. Las competencias se identifican comúnmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se promueva y facilite la participación de los trabajadores durante los procesos de análisis. El proceso de identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área de trabajo.

Las competencias medirán factores de: capacidades, destrezas, conocimientos específicos y procesos.

## **Desempeño: Evaluación y tipos**

Por desempeño se entiende ejercer o realizar una tarea encomendada

Si se coincide que en la función básica del trabajo de una persona es la de producir resultados, siempre se espera que el empleado produzca algún tipo de utilidad. Esto es lo que se espera de él. Para que estos resultados se concreten, la persona debe conocer qué se espera y a su vez recibir retroalimentación, es decir, que alguien le diga cómo lo está haciendo (Idalberto Chiavenato 2002)

Ahora bien, cuando se califica el trabajo de una persona, no solo se debe valorar el resultado, sino también las características y atributos personales que le permiten desarrollarse interior de la organización, así como el comportamiento y la actitud que tiene frente a su trabajo. Cuando se califican los resultados, las características y el comportamiento del trabajador se obtienen una evaluación integral de su desempeño.

## **Formación basada en competencias**

Una vez lista la descripción de la competencia y su versión estándar; la elaboración de planes de carrera será mucho más eficiente si considera la orientación hacia las

necesidades reales por cargo. Esto también hace posible que la formación se dé en forma continua.

La implementación de estos sistemas de gestión de recursos humanos por competencia laboral en las empresas, inicia por la definición de las competencias clave para la organización y sus elementos, y tienen un impacto positivo directo en los procesos de selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, sistemas de recompensa y promoción del personal. (Idalberto Chiavenato 2002).

Idalberto Chiavenato plantea el siguiente modelo de gestión del capital de Talento Humano:

### **Modelo integrado de gestión de Talento Humano**

#### **Etapa I.-**

##### **Análisis previo**

La empresa, entidad o Institución analizará los factores o situación actual con la que cuenta al momento su impacto en la Planeación estratégica, procesos, unidades operativas, etapas adaptadas a la realidad en cuanto al desarrollo de la Gestión del Talento Humano.

#### **Etapa II.-**

**Diseño de Perfiles por competencia:** el diseño de perfiles por competencias incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su

Superior inmediato.

4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

**Concepto de descripción de cargos:** describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y porque lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y porque lo hace.

El formato común de una descripción de cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo. Muchas veces, también incluye las relaciones de comunicación del cargo con otros cargos.

## Modelo de ficha de descripción de cargos:

<p><b>NOMBRE DEL CARGO</b> Ejm: Enfermera</p>
<p><b>NIVEL DE REQUERIMIENTO:</b> Se refiere al nivel de instrucción formal que se requiere del participante.</p>
<p><b>FUNCION PRINCIPAL</b> a partir del objetivo fundamental o razón de ser del cargo definido. Ejm: Encargada del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o salida del proceso de enfermería, así como de evaluación, planeación, implementación y evaluación.</p>
<p><b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b> Estas se relacionan con aspectos técnicos directamente relacionados con la función y no resultan tan fáciles de transferir a otros contextos laborales, por ejemplo la operación de una máquina especializada o el desarrollo de proyectos de infraestructura. Para un determinado puesto de trabajo provocan un patrón y normas para la selección de personal, para la planificación de la sucesión, para la evaluación del desempeño y el desarrollo personal. Nota.- Se considerarán actividades en función de habilidades de gestión y comunicación</p>
<p><b>RELACIONES</b> Nivel de reporte y/o apoyo Ejm: Se reporta a la enfermera jefe. Supervisa: responsable de los cuidados asignados, prescripciones y transcripciones. Trabaja con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente. Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de pacientes.</p>
<p><b>COMPETENCIAS</b> Se miden en base a: Capacidades (destrezas con personas) Destrezas (Destrezas con datos) Conocimientos específicos (inherentes al cargo) Procesos (destrezas con cosas)</p>
<p><b>RELACION DEL PUESTO</b> Adicional a la relación con el Jefe(a) de relación directa, con que otros cargos interrelaciona, apoya o reporta internamente</p>
<p><b>PROBLEMÁTICA DEL PUESTO /NIVEL DE RIESGO</b> Se refiere a la criticidad del cargo, la identificación de los peligros a los que está expuesto el trabajador y su factor de riesgo.</p>
<p><b>CALIFICACIONES</b> Formación: Ejm: título de escuela superior de enfermería. Experiencia profesional: cuidados críticos exigen un año de experiencia médico quirúrgica. Requisitos de licencia o registro. Requisitos físicos: A. Capacidad para inclinarse, y transportar o ayudar a transportar 50 libras o más. B. Capacidad de transportar o caminar durante 80% de 8 horas de turno. C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.</p>
<p>Nota: La cuantificación al perfil de cargo se dará en base a ponderaciones establecidas tanto de la valoración profesional como de la experiencia.</p>

### **ETAPA III**

#### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Se considerará la valoración de los puestos tomando únicamente como referencia factores de:

- Competencia
- Complejidad del Puesto y
- Responsabilidad

Se deberán normar parámetros y criterios de valoración de:

Respecto a Competencia:

- ✓ Instrucción Formal
- ✓ Experiencia
- ✓ Habilidades de gestión
- ✓ Habilidades de comunicación

Respecto a complejidad del puesto:

- ✓ Condiciones de trabajo y
- ✓ Toma de decisiones

Respecto a la responsabilidad

- ✓ Rol del puesto y
- ✓ Control de Resultados

La ponderación final a ser cuantificada dentro de una matriz de evaluación de desempeño es la que califique:

- El número de actividades por cargo
- Evaluación del conocimiento
- Competencias técnicas

- Competencias universales
- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

La matriz de ponderación se complementará con observaciones de Jefe/s inmediatos y un resultado final cuantitativo y cualitativo de gestión.

#### **ETAPA IV**

##### **CAPACITACION/FORMACION.-**

Un plan de carrera y/o Programación anual de capacitación será eficiente si considera lo siguiente:

Programas de capacitación en base a las necesidades reales de los cargos de la empresa, políticas de capacitación, se analizarán las necesidades reales de formación o capacitación en base a:

Observación

Entrevistas

Análisis de cargos

Reuniones interdepartamentales

##### **Análisis del Informe de Autoevaluación Institucional**

Se considerarán una, o todas a la vez dependiendo de la integración que se requiera.

Necesariamente la estructura del Plan y tipos de formación se realizarán en base a:

Formación específica.- Plan exclusivo dirigido a la mejora de competencias

Formación de desarrollo.- Plan dirigido a mejorar conocimientos, habilidades, técnicas y actitudes, crecimiento profesional y personal.

Formación estratégica.- Plan dirigido a contribuir positivamente al logro de los objetivos de la empresa.

Se podrá complementar con formatos específicos del requerimiento de la acción, quién solicite, objetivos, resultados esperados, entre otros.

Adicional un presupuesto periódico de capacitación, cronograma de actividades, y a todo el esquema integral con enfoque en competencias laborales deberá llevar los responsables y en lo posible sus respectivas sumillas de responsabilidad.

Siendo el Estado a través de sus Ministerios que gestionan la fuerza laboral, trabajando en planes que mejoren la calidad del capital humano, ofrezca beneficios y continua capacitación, la presente propuesta toma como enfoque las Resoluciones bajo la Normativa SENRES – Ecuador:

### **6.6.3 No. SENRES-RH-2005-000042**

## **EL SECRETARIO NACIONAL TECNICO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO**

### **Considerando:**

Que, el artículo 124 de la Constitución Política de la República, en su inciso segundo dispone que la ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación;

Que, la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, publicada en el Registro Oficial N° 16 de 12 de mayo del 2005, establece que el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil estará conformado, entre otros, por el subsistema de clasificación de puestos; Que, mediante Decreto Ejecutivo N° 2474, publicado en el Suplemento del Registro Oficial N°505 de 17 de enero del 2005, fue expedido el Reglamento de la LOSCCA, instrumento legal que norma la clasificación de puestos;

Que, los artículos 3 y 101 de la LOSCCA y artículo 1 de su reglamento, precisan las instituciones, entidades, organismos y empresas que se encuentran comprendidas en su ámbito Que, de acuerdo con el literal b) del artículo 6, y literal b) del artículo 24 de la

LOSCCA, para ingresar al servicio civil se requiere cumplir con los requerimientos de preparación académica, experiencia y demás competencias exigibles, previstas en el Manual genérico de clasificación de puestos del servicio civil y en los manuales de clasificación de puestos de cada entidad.

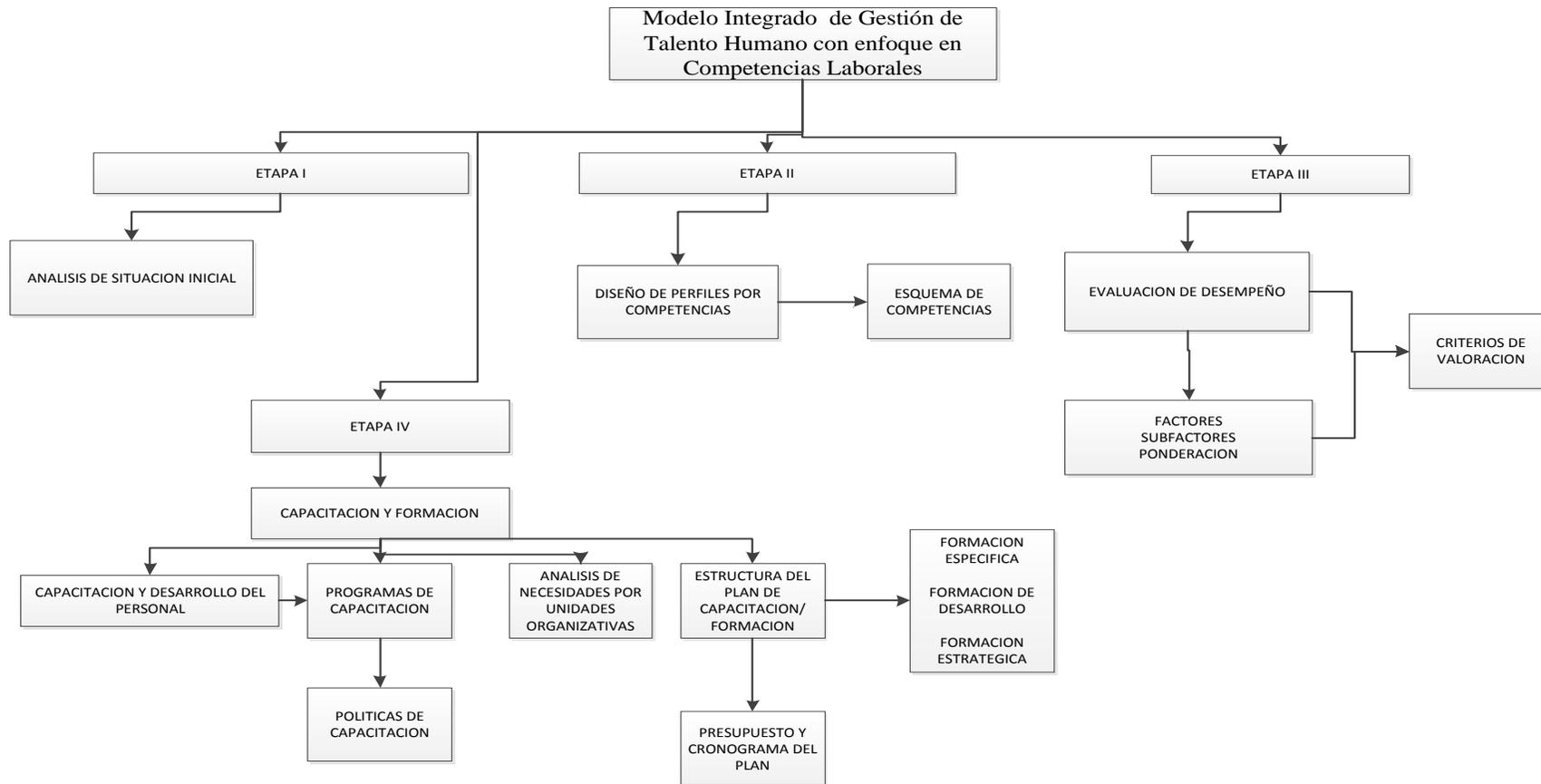
Y que, de acuerdo con la misma norma, uno de los deberes de los servidores públicos es desempeñar personalmente las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia y con diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades que, los artículos 66, 67 y 68 de la LOSCCA, facultan a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, elaborar y administrar el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas, que será de uso obligatorio en todo movimiento de personal;

El artículo 138 del Reglamento de la LOSCCA señala que, para establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 67 de la ley (actual 66), se reconocerá principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, complejidad y responsabilidad;

Que, la valoración y clasificación de puestos se realizará con base en la descripción de puestos elaborada por cada una de las Unidades de Administración de Recursos Humanos-UARHs institucionales, a cuyo efecto es necesario dotarles de políticas, normas e instrumentos técnicos para valorar y clasificar los puestos del servicio civil; y, En ejercicio de las atribuciones que le confiere los artículos 54 literal c) y 57 literal b) de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y artículo 138 inciso primero de su Reglamento.

## 6.7. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

GRAFICO N° 17



## **6.7.1 ETAPA I**

### **6.7.1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION INICIAL**

#### **Filosofía Empresarial**

##### **Misión**

Elaborar etiquetas de calidad, con eficiencia, utilizando tecnología de punta, para lograr la satisfacción total del cliente.

##### **Visión**

Ser líderes en la producción de etiquetas elaboradas con los mejores hilos nacionales e internacionales que nos permiten distinguirnos de nuestros competidores para posesionarnos en el mercado por un largo tiempo.

Actualmente la empresa Marquitex cuenta únicamente con un listado de actividades muy genérico de los colaboradores de acuerdo a los cargos que ocupan, no se identifican sus actividades principales ni secundarias, mucho menos se arman sus perfiles bajo competencias requeridas.

Recabando las opiniones vertidas por el personal Marquitex se nota que la mayoría de los colaboradores piensan hacer un trabajo eficiente y tienen los recursos necesarios más desconocen cuáles son sus funciones reales y en cuanto estas necesitan ser potenciadas por ellos, y soportadas por otras áreas y lo más importantes respaldadas por las Gerencias al mando.

## 6.7.2 ETAPA II

### 6.7.2.1 PERFILES POR COMPETENCIAS

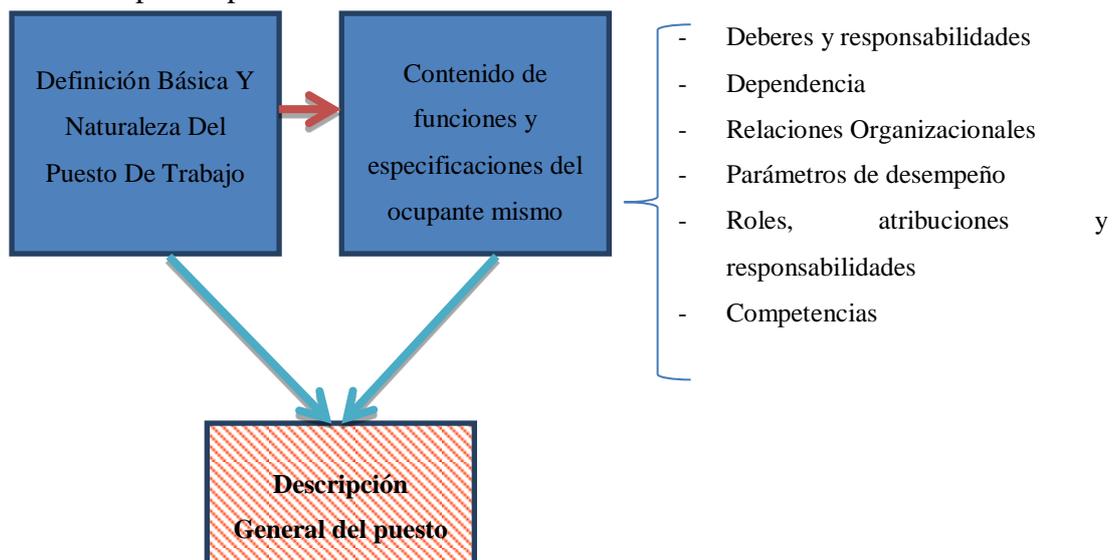
#### Partiendo de que:

- ✓ Perfil de puestos por competencias es, la obtención, organización y evaluación de información sobre los puestos de trabajo, relacionados con su contenido de funciones y especificaciones del ocupante mismo. Se refiere a la descripción general del puesto.

**Gráfico N° 18**

Modelo de perfiles basados en competencias

Está compuesto por:



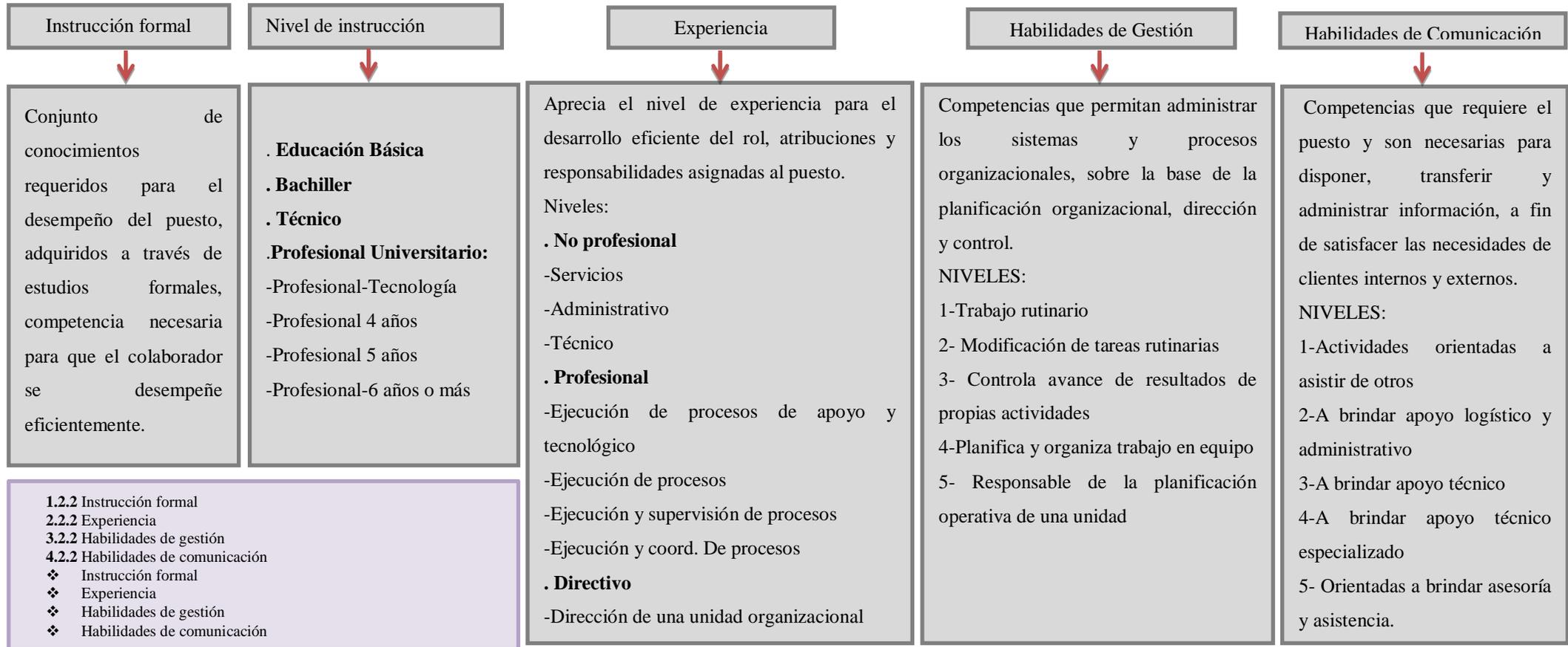
Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

- ✓ Marquitex concluye que las competencias se refieren a situaciones de trabajo y a la forma en que sus colaboradores resuelven situaciones propias de su ámbito laboral, unidas a los conocimientos asociados a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los sub factores de:

Gráfico N° 19

## Competencias



Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

Marquitex cuenta con una amplia instalación tanto área producción como para atención al cliente y área administrativa, los colaboradores son alrededor de 30 empleados entre personal operativo y administrativo.

Con el soporte y fluidez de información proporcionada por el Gerente General y la Secretaria General, se levantó la información respectiva ajustada a la realidad de sus necesidades y establecer un formato definitivo de perfil por competencias, el mismo que para mantenernos bajo un esquema de control de documentación, está identificado y codificado para mantener una mejor organización:

## Formulario N° 1

### Perfil de cargo por competencias

 <p style="text-align: center;"><b>MARQUITEX</b> ETIQUETAS Y MARQUILLAS TEJIDAS</p>	<p><b>Perfil de Cargo por Competencias</b></p>	<p><b>Código:</b> <b>MAR-REC-GTH-01</b></p> <hr/> <p><b>Fecha de Elaboración:</b> <b>30/10/2012</b></p> <hr/> <p><b>Edición: 00</b></p>
<p><b>Elaborado por:</b> <b>Rebeca Guerrero</b></p>	<p><b>Revisado por:</b> .....</p>	<p><b>Aprobado por:</b> .....</p>

IDENTIFICACION DEL CARGO			
<b>CARGO:</b>			
<b>NIVEL:</b>		<b>CODIGO:</b>	
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b>			
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>			
1			
2			
3			
4			
COMPETENCIAS			
CAPACIDADES (Destrezas con personas)	DESTREZAS (Destrezas con datos)	CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	PROCESOS (Destrezas con cosas)
<b>RELACION DEL PUESTO</b>			
Relaciones Internas			
<b>Persona/ Dependencia</b>		<b>Motivo/Finalidad</b>	
Relaciones Internas			
<b>Persona/ Dependencia</b>		<b>Motivo/Finalidad</b>	
<b>PROBLEMÁTICA DEL PUESTO</b>			
<b>RIESGO:</b>			
<b>FORMACIÓN</b>		<b>EXPERIENCIA</b>	
		<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA</b>	
<b>REVISADO</b>		<b>DPTO. GESTION DEL TALENTO HUMANO</b>	

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

### **6.7.3 ETAPA III**

#### **6.7.3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño en Marquitex será un modelo de apreciación del desenvolvimiento de cada colaborador en el cargo y su potencial de desarrollo. El proceso consiste en estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status del colaborador.

#### **6.7.3.2 ESQUEMA A ALCANZAR**

La preocupación inicial del presente modelo se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

1. Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
2. Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.
3. Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

**De los factores para la evaluación del desempeño.-** La evaluación del desempeño se realizará considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido jerarquizados y ponderados de la siguiente manera:

## Cuadro N° 22

### Valoración de puestos

<u>FACTORES</u>	<u>SUBFACTORES</u>	<u>PONDERACION</u>	<u>SUBTOTAL</u>
<i>COMPETENCIAS</i>	INSTRUCCION FORMAL	200	500
	EXPERIENCIA	100	
	HABILIDADES DE GESTION	100	
	HABILIDADES DE COMUNICACION	100	
<i>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</i>	CONDICIONES DE TRABAJO	100	200
	TOMA DE DECISIONES	100	
<i>RESPONSABILIDAD</i>	ROL DEL PUESTO	200	300
	CONTROL DE RESULTADOS	100	
<b>TOTAL PUNTOS</b>		<b>1000</b>	<b>1000</b>

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**De las competencias.-** Son conocimientos asociadas a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los sub factores de:

- a) **Instrucción formal.-** Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto:

**Cuadro N° 23**  
**ASIGNACION DE PUNTOS**

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>		
	<i>Por años</i>	<i>Por título</i>	<i>Total</i>
Educación Básica			15
Bachiller	5	15	45
Técnico	10	20	85
<b><i>Profesional - Universitario</i></b>			
Profesional - Tecnología	15	35	125
Profesional - 4 años	15	35	140
Profesional - 5 años	15	35	155
Profesional - 6 años o más	15	35	170
Diplomado Superior		10	
Especialidad		20	
Maestría o PHD		30	

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**Cuadro N° 24**  
**CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS**

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
<u>EDUCACION BASICA</u>	Nivel de instrucción básica.
<u>BACHILLER</u>	Estudios formales de educación media.
<u>TECNICO</u>	Estudios técnicos de una rama u oficio - post bachillerato.
<u>TITULO PROFESIONAL</u>	Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria.
<u>DIPLOMADO</u>	Conocimiento de una rama científica adicional.
<u>ESPECIALISTA</u>	Suficiencia y dominio de una rama científica especializada.
<u>MAESTRIA O MAS</u>	Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica.

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

- b) **Experiencia.-** Este sub-factor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales:

**Cuadro N° 25**

<b>ASIGNACION DE PUNTOS</b>		
<u>Nivel</u>	<u>Años de Experiencia</u>	<u>Puntaje</u>
<b>NO PROFESIONAL</b>		
Servicios	Hasta un año	13
Administrativo	Hasta un año	25
Técnico	1 año	38
<b>PROFESIONAL</b>		
Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	2 años	50
Ejecución de Procesos	3 - 4 años	63
Ejecución y Supervisión de Procesos	5 - 6 años	75
Ejecución y Coordinación de Procesos	7 - 9 años	88
<b>DIRECTIVO</b>		
Dirección de Unidad Organizacional	10 años o más	100

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

- c) **Habilidades de gestión.-** Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control:

**Cuadro N° 26**

<b>ASIGNACION DE PUNTOS</b>	
<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**Cuadro N° 27**

<b>CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS</b>	
<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1	El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario.
2	El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias.
3	El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.
4	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
5	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

- d) Habilidades de comunicación.-** Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo,

persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.

**Cuadro N° 28**

**ASIGNACION DE PUNTOS**

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**Cuadro N° 29**

**Criterios de la valoración de puestos**

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1	El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros.
2	Establece una red básica de contactos de laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo.
3	Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico.
4	Establece una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado.
5	El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**De la complejidad del puesto.-** Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales, a través de los siguientes sub factores:

- e) **Condiciones de trabajo.-** Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, considerando entre éstos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

**Cuadro N° 30**

Asignación de puntos y criterios de valoración de puestos

<b>ASIGNACION DE PUNTOS</b>	
<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

**CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS**

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales.
2	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales.
3	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.
4	Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional.
5	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional.

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

- f) **Toma de decisiones.-** Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales.

Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas:

**Cuadro N° 31**

**ASIGNACION DE PUNTOS**

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

**CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS**

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1	Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional.
2	La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional.
3	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional.
4	La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional.
5	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional.

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**De la responsabilidad.-** Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional, a través de los siguientes sub factores:

- g) Rol del puesto.-** Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente.

**Cuadro N° 32**

**ASIGNACION DE PUNTOS**

<u>Grupo Ocupacional</u>	<u>Nivel</u>	<u>Puntaje</u>
NO PROFESIONAL	Servicios	25
	Administrativo	50
	Técnico	75
PROFESIONAL	Ejecución de Procesos de Apoyo y Tecnológico	100
	Ejecución de Procesos	125
	Ejecución y Supervisión de Procesos	150
	Ejecución y Coordinación de Procesos	175
DIRECTIVO	Dirección de Unidad Organizacional	200

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**Cuadro N° 33**

**CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS**

<b><u>NIVEL</u></b>	<b><u>DESCRIPCION</u></b>
SERVICIO	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales.
ADMINISTRATIVO	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
TECNICO	Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
EJECUCION DE APOYO TECNICO Y TECNOLOGICO	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica.
EJECUCION DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.
EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo.
EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.
DIRECCION DE UNIDAD ORGANIZACIONAL	Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**h) Control de resultados.-** Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios:

**Cuadro N° 34**

<b>ASIGNACION DE PUNTOS</b>	
<b><u>NIVEL</u></b>	<b><u>PUNTAJE</u></b>
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**Cuadro N° 35**

**CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS**

<b><u>NIVEL</u></b>	<b><u>DESCRIPCION</u></b>
1	Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados.
2	El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos.
3	Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados
4	Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios
5	Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

## Formulario N° 2

### Evaluación de desempeño por competencias

 <p style="text-align: center;">ETIQUETAS Y MARQUILLAS TEJIDAS</p>	<b>Evaluación de Desempeño</b>  <b>por Competencias</b>	<b>Código:</b> <b>MAR-REC-GTH-02</b>																								
		<b>Fecha de Elaboración:</b> <b>30/10/2012</b>																								
		<b>Edición: 00</b>																								
<b>Elaborado por:</b> <b>Rebeca Guerrero</b>	<b>Revisado por:</b> .....	<b>Aprobado por:</b> .....																								
FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO																										
<b>DATOS DEL COLABORADOR:</b>																										
APELLIDOS Y NOMBRES:																										
DENOMINACIÓN DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA:																										
TÍTULO O PROFESIÓN:																										
APELLIDOS Y NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:																										
PERIODO DE EVALUACION:																										
DESDE:																										
HASTA:																										
EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO																										
<b>INDICADORES DE GESTION DEL PUESTO:</b>																										
# Actividades:																										
Factor:																										
%																										
Descripción de Actividades	Indicador	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Meta del Período Evaluado(#)</th> <th style="width: 15%;">Cumplidos</th> <th style="width: 15%;">% de Cumplimiento</th> <th style="width: 15%;">Nivel de Cumplimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Meta del Período Evaluado(#)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento																				
Meta del Período Evaluado(#)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento																							
¿ A más del cumplimiento total de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación?																										
Total de Actividades Esenciales																										
% total																										
Nivel de cumplimiento																										
<b>CONOCIMIENTOS</b>																										
#Conocimientos:																										
Factor: %																										
Nivel de cumplimiento																										
Sobresaliente																										
Muy Bueno																										
Bueno																										
Regular																										
Total de Conocimientos:																										
%																										

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO				# Competencias:	Factor: %
DESTREZAS	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		NIVEL DE DESARROLLO	
<b>Total Competencia Técnicas del Puesto</b>					%
COMPETENCIAS UNIVERSALES				# Competencias:	Factor: %
CAMPOS OBLIGATORIOS					
DESTREZA	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		FRECUENCIA DE APLICACIÓN	
<b>TOTAL COMPETENCIAS UNIVERSALES:</b>					%
<b>Trabajo en Equipo, iniciativa y Liderazgo</b>				<b>Factor: %</b>	
DESCRIPCION	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		FRECUENCIA DE APLICACIÓN	
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>					%
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO QUE LAS TENGA):</b>					
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN					
FACTORES DE EVALUACIÓN					CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto					
Conocimientos					
Competencias técnicas del puesto					
Competencias Universales					
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo					
Evaluación del ciudadano ( - )					
<b>TOTAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO:</b>					%
<b>RESULTADO: EJM: MUY BUENO: DESEMPEÑO MEJOR A LO ESPERADO</b>					
<b>EVALUADOR (A)</b>					
<b>Fecha: dd/mm/aa:</b>					
FIRMA					
Evaluador o Jefe Inmediato					

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

Las calificaciones son:

- **Excelente.-** Desempeño alto, calificación, que es igual o superior al 90,5%
- **Muy Bueno.-** Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 80,5% y 90,4%
- **Satisfactorio.-** Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 70,5% y 80,4%
- **Deficiente.-** Desempeño bajo lo esperado, calificación que está comprendida entre el 60,5% y 70,4%
- **Inaceptable.-** Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior al 60,4%

#### **6.7.4 ETAPA IV**

##### **6.7.4.1 Capacitación / Formación**

**6.7.4.1.1 De la capacitación y desarrollo del personal.-** Es el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimientos tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los colaboradores en el desempeño de sus funciones

Este proceso va desde la detección de necesidades hasta la evaluación de resultados.

**6.7.4.1.2 Programas de Capacitación.-** Para cumplir con la obligación de brindar conformidad a los trabajadores, la empresa debe ampliar los conocimientos de los colaboradores mediante la implantación y desarrollo de programas de capacitación.

La cual debe fundamentarse en las necesidades reales que tengan la empresa y la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados.

#### **6.7.4.1.3 Políticas de Capacitación**

- Los Planes de Capacitación serán desarrollados o coordinados por el Departamento de Gestión de Talento Humano, en base a la información que proporcione la evaluación del desempeño laboral del capital humano.
- Los Colaboradores podrán participar en eventos formativos organizados por organismos o entidades externas, siempre y cuando sea de interés organizacional y constituyan formación específica.
- Dependiendo de la naturaleza de las acciones de formación estas podrán ser autofinanciados total o parcialmente.
- Los eventos serán autofinanciados, salvo casos particulares, en los que serán cofinanciados por la empresa.
- El horario de los eventos de formación será establecido tomando en cuenta tanto las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del colaborador como las horas no laborables, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto de la empresa como del servidor.
- Todo evento de formación debe ser evaluado; para la aprobación del evento se requiere el 80% de aprovechamiento y 90% de asistencia.

#### **6.7.5 ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN POR UNIDADES ORGANIZATIVAS.**

La detección de necesidades de formación constituye el proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma o patrón del desempeño laboral establecido como requerimiento del cargo. Por lo tanto es

importante señalar que una necesidad de formación, es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado.

El diagnóstico de las necesidades de formación en Marquitex se efectuará utilizando algunas técnicas de recolección de información, destacándose las siguientes:

- a. **Observación.**- Instrumento que permite percibir lo que ocurre en el entorno laboral. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos.
- b. **Entrevistas.** Permite obtener información verbal de los actores, relacionada con las debilidades formativas en el desarrollo del trabajo.
- c. **Análisis de cargos.** Consiste en el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del personal, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- d. **Reuniones interdepartamentales.** Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos de la empresa, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- e. **Análisis del Informe de Autoevaluación Organizacional.** Recopilación de los resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación en los estándares e indicadores relacionados con la formación del personal directivo, administrativo y operativo.

#### **6.7.5.1 ESTRUCTURA DEL PLAN Y TIPOS DE FORMACIÓN.**

Con la información obtenida en la detección de necesidades de formación se ha procedido a elaborar el Plan de Capacitación, el mismo que en su estructura básica se hace constar tres tipos de formación: Específica, de Desarrollo y Estratégica, y en 6 áreas más la propuesta del área de Gestión del Talento Humano, en donde se debe

incluir un conjunto de acciones formativas planteadas en función de las actividades a la que se dedica la empresa Marquitex.

#### **6.7.5.1.1 FORMACION ESPECÍFICA.**

El Plan de Formación Específica, constituye un conjunto de acciones formativas orientadas a corregir factores que influyen negativamente en la productividad y dirigidas a la mejora de las competencias.

#### **6.7.5.1.2 FORMACION DE DESARROLLO**

El Plan de Formación de Desarrollo, constituye un conjunto de acciones formativas a través de las cuales los colaboradores pueden mejorar sus conocimientos, habilidades, técnicas y actitudes, crecimiento profesional y personal.

#### **6.7.5.1.3 FORMACION ESTRATEGICA**

El Plan de Formación de Desarrollo, constituye un conjunto de acciones formativas que contribuyen a identificar acciones que contribuyan positivamente al logro de los objetivos de MARQUITEX.

**Cuadro N° 36**  
**Estructura del plan de capacitación**

<b>ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACION</b>		
<b>TIPO DE FORMACION</b>	<b>AREA</b>	<b>ACCION FORMATIVA</b>
Formación Específica	FINANZAS	Elaboración de presupuestos a través de objetivos
		Contabilidad de Costos
Formación de Desarrollo	ADMINISTRACION	Comportamiento humano en el trabajo
		Atención al cliente
Formación Estratégica	ADMINISTRACION	Balance Scorecard
		Habilidades Directivas
		Planificación Estratégica

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

### Cuadro N° 37

#### Plan anual de formación de desempeño

PLAN ANUAL DE FORMACION DE DESEMPEÑO						
ACCION FORMATIVA	OBJETIVOS/COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	COLECTIVO	DURACION (horas)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

### Cuadro N° 38

#### Plan anual de formación específica

PLAN ANUAL DE FORMACION ESPECIFICA						
ACCION FORMATIVA	OBJETIVOS/ COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	COLECTIVO	DURACION (Horas)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

### Cuadro N° 39

#### Plan anual de formación de desarrollo

PLAN ANUAL DE FORMACION DE DESARROLLO						
ACCION FORMATIVA	OBJETIVOS/COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	COLECTIVO	DURACION (horas)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

### Cuadro N° 40

#### Plan anual de formación estratégica

PLAN ANUAL DE FORMACIÓN ESTRATÉGICA						
ACCION FORMATIVA	OBJETIVOS/COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	COLECTIVO	DURACION (horas)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

#### 6.7.6 ACCIONES DE FORMACIÓN.

Una vez identificadas, priorizadas y seleccionadas las necesidades de formación a abordar, el siguiente paso consiste en la cumplimentación de la ficha de definición de cada acción formativa.

El contenido es el siguiente:

**Nombre de la acción Formativa.-** Es la denominación de la acción, su enunciado es claro y está en relación al tipo de formación a la que pertenece.

**Código.-** Es la identificación de la acción, está formado por el tipo de formación y el área a la que pertenece la acción formativa.

**Número de Horas y Grupos.-** Contiene información relacionada al total de horas de la acción, así como el número de grupos que asistirán a cada una de las acciones programadas.

**Tipo de formación.-** Consta el tipo de formación a la que pertenecen las acciones.

**Colectivo.-** Este apartado específico a las personas objeto de la acción, buscando siempre generar grupos homogéneos en cuanto a su cualificación e interés.

**Causas que originan la acción formativa.-** Dentro de este apartado se indica explícitamente el origen de la necesidad.

**Objetivos de la acción formativa.-** Es el resultado final (conducta esperada) que se espera de las personas objeto de la formación al finalizar esta.

**Resultados esperados de la acción formativa.-** Representan las mejoras que se esperan obtener en algún aspecto, señala de forma global la aportación esperada de la acción formativa.

**Contenidos.-** Los contenidos de las acciones formativas son muy variados y están en función del objetivo derivado de la necesidad de formación.

**Observación.-** Contiene información adicional de cada una de las acciones formativas.

**Presupuesto.-** En este apartado se hace constar el monto de recursos económicos que serán asignados a cada una de las acciones y están relacionados con egresos a efectuarse por los siguientes rubros: Instructor, Materiales, Indirectos, alojamiento y refrigerios.

**Cuadro N° 41**

**Acción formativa**

ACCION FORMATIVA				
NOMBRE	CODIGO	HORAS	GRUPOS	TIPO DE FORMACION
<b>COLECTIVO</b>		<b>CAUSAS QUE ORIGINAN LA FORMACION</b>		
OBJETIVOS OPERATIVOS Y/O GENERICOS				
RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACCION FORMATIVA				
CONTENIDO DEL EVENTO				
OBSERVACION	PRESUPUESTO			
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>		
_____		_____		

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero



### Cuadro N° 43

#### Cronograma de actividades

N.	CURSO	DURACION (HORAS)	2012											
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

d) el paso más importante que asegurará el cumplimiento cabal de la presente propuesta es la difusión en forma clara y sencilla de cada etapa del sistema en base al material teórico, ejercicios de prueba, un plan piloto, etc.

## CASO PRÁCTICO

Citando para el presente ejemplo el requerimiento de contratar un profesional contable, bajo el cargo Contador(a) General, con contrato a 3 meses prueba en base a desempeño su posterior renovación y retroalimentación. Se solicita el cargo vacante con fecha Enero 2013, bajo el siguiente perfil por competencias:

Los Perfiles Ocupacionales basados en competencias, responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en las empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

Para su valoración nos basaremos en la siguiente tabla resumen:

**Cuadro N° 44**

Tabla resumen

<b>Valoración Profesional</b>	<b>Puntaje por título</b>	
Educación Básica	15	
Bachiller	15	
Técnico	20	
Tecnólogo	35	
Profesional 5 años	35	
Profesional 6 o más años	35	
Diplomado Superior	10	
Especialidad	20	
Maestría	30	
<b>Experiencia</b>		
Nivel	Años de experiencia	Puntaje
Ejecución de procesos	3- 4	63
Ejecución y supervisión de procesos	5 -6	75
Ejecución y coordinación de procesos	7 -9	88
Dirección de Unidad Organizacional	10 o +	100

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**Formulario N° 3**  
Identificación del cargo

IDENTIFICACION DEL CARGO			
<b>CARGO: CONTADOR(A) GENERAL</b>			
<b>NIVEL: PROFESIONAL</b>			<b>CODIGO: 211</b>
<b>FUNCION PRINCIPAL: Organizar la contabilidad de la empresa, según las políticas, principios y normas generalmente aceptadas.</b>			
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>			
1. Consolidar la información en reportes financieros: Balance General, Balance de resultados, Flujos de caja			
2. Registrar y controlar auxiliares que respalden los reportes financieros: Bancos, anticipos contractuales, Gestión tributaria, análisis			
3. Coordinación con Gestión del Talento Humano para cancelación de roles			
4. Auditorías del sistema contable			
COMPETENCIAS			
<b>CAPACIDADES (Destrezas con personas)</b>	<b>DESTREZAS (Destrezas con datos)</b>	<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS</b>	<b>PROCESOS (Destrezas con cosas)</b>
Trabajo en equipo	Recopilación de información	Gestión Tributaria	Manejo de recursos materiales
Orientación/Asesoramiento	Organización de la información	Normativa Legal	
Percepción Social (empatía)	Planificación	Manejo de paquetes informáticos	
	Pensamiento analítico		
	Manejo de recursos Financieros		
<b>RELACION DEL PUESTO</b>			
Relaciones Internas			
<b>Persona/ Dependencia</b>		<b>Motivo/Finalidad</b>	
Gerente General		Entrega de estados financieros	
Auxiliar Contable		dar soporte en registros de flujos de efectivo, SRI, less, etc	
Adquisiciones / Bodega		Ingreso, depreciación y bajas de bienes	
Relaciones Internas			
<b>Persona/ Dependencia</b>		<b>Motivo/Finalidad</b>	
SRI		Conocimiento, aplicación y cumplimiento con la normativa de la e	
<b>PROBLEMÁTICA DEL PUESTO: NINGUNA</b>			
<b>RIESGO: ERGONOMICO</b>			
FORMACIÓN		EXPERIENCIA	
Licenciado en Contabilidad y auditoría CPA		De 2 a 3 años	
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA	
		Manejo de Sistema Contable SAP	
<b>REVISADO</b>	<b>DPTO. GESTION DEL TALENTO HUMANO</b>		

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

El proceso de selección, verificación de documentos llevará alrededor de una semana, en ese tiempo se verifica el contenido del Curriculum Vitae versus lo requerido en el perfil por competencias.

Una vez verificado los datos el postulante tiene una calificación en concordancia con el perfil de: 98 puntos , que es el resultado de 35 puntos por calificar con el rango de profesional 5, y 63 puntos por tener 3 años de experiencia, luego de haber rendido las evaluaciones de ingreso, y constatar sus conocimientos, se procede a su contratación bajo la modalidad 3 meses prueba, y su posterior evaluación de desempeño para decidir si el colaborador es apto para renovación de contrato, tal como lo demuestra la siguiente figura:

Para poder llenar con criterio el registro de evaluación del desempeño, nos basaremos en la siguiente tabla resumen tomada de la elaboración de la propuesta: “Elaboración de un Sistema Integrado de Gestión del Talento Humano con enfoque en competencias laborales para potencializar el desarrollo empresarial de la empresa MARQUITEX de la ciudad de Quito”:

## Cuadro N° 45

### Resumen

<b>Evaluación de las actividades del cargo</b>	
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100
<b>Evaluación del Conocimiento</b>	
S (Sobresaliente)	8
MB (Muy buena)	6
B (Buena)	4
Regular (Regular)	2
Nulo (Nulo)	0
<b>Competencias Técnicas</b>	
Altamente desarrollada	8
Medianamente desarrollada	6
En proceso	4
Nula	0
<b>Competencias Universales</b>	
Siempre	8
Frecuentemente	6
Alguna vez	4
Nunca	0
<b>Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo</b>	
Totalmente	16
Medianamente	8
Regularmente	4
Nulo	0

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

## Cuadro N° 46

### Interpretación de resultados

Excelente:	Desempeño alto, calificación que es igual o superior a 90,5
Muy Bueno:	Desempeño mejor a lo esperado, calificación que esta entre 80,5 y 90,4
Satisfactorio:	Desempeño esperado, calificación entre 70,5 y 80,4
Deficiente:	Desempeño bajo lo esperado, calificación entre 60,5 y 70,4
Inaceptable:	Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o inferior a 60,4

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO					
DATOS DEL COLABORADOR:					
APELLIDOS Y NOMBRES:	Ocampo Martínez Valeria Alejandra				
DENOMINACIÓN DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA:	Contador General				
TÍTULO O PROFESIÓN:	Doctor en Contabilidad y Auditoría				
APELLIDOS Y NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Mayorga Pérez Edson Xavier				
PERÍODO DE EVALUACIÓN:	DESDE:	15/01/2013	HASTA:	15/03/2013	
EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades: 10	Factor:		60%
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado(#)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Planifica, organiza, dirige y controla el área contable de acuerdo a las normativas vigentes				80%	4
Supervisa el adecuado registro de las cuentas contables				100%	5
Coopera con el Gerente General en el desarrollo de sus funciones				100%	5
Gestiona en forma eficiente los recursos humanos y materiales de la unidad contable				80%	4
Genera información fidedigna, oportuna y eficaz de la situación contable de la empresa				80%	4
Participa en la elaboración de presupuesto anual de la empresa velando su cumplimiento				100%	5
Genera información sobre ingresos y gastos en periodos contables	Información actualizada	100%	80%	80%	4
Presentación oportuna de estados financieros, obligaciones tributarias y laborales	Balances entregados/ Balances solicitados	4	4	100%	5
Realiza todas las actividades que le encomienda el Gerente General o miembros del staff directivo				60%	3
Presenta recomendaciones sobre mejores prácticas financieras y sobre problemas potenciales que se hayan detectado	Resueltos/N. de no conformidades halladas	6	3	50%	3
¿ A más del cumplimiento total de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación?					
Total de Actividades Esenciales				% total	49,80%
CONOCIMIENTOS		# Conocimientos:	4	Factor: B %	Nivel de cumplimiento
Conocimiento avanzado del sistema operativo Windows y herramientas como word, excel, power point					Sobresaliente
Conocimiento y experiencia comprobada en la labores de auditoría					Muy Bueno
Manejo de personal					Bueno
Leyes, normas, reglamentos, resoluciones, y demás disposiciones legales vigentes					Regular
Total de Conocimientos:					5%
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		# Competencias: 6	Factor: B %		
DESTREZAS	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		NIVEL DE DESARROLLO	
Generación de ideas	Alta	Desarrolla planes, proyectos o alternativas para solucionar problemas estratégicos financieros organizacionales		Alta mente desarrollada	
Actitud de servicio	Media	Predisposición de servir inmediatamente al cliente interno y externo		Mediamente desarrollada	
Pensamiento crítico	Alta	Elabora reportes contables, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica		Alta mente desarrollada	
Comprensión oral	Media	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.		Mediamente desarrollada	
Orientación/ Asesoramiento	Alta	Asesora a la Gerencia o Directivos generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas		Mediamente desarrollada	
Total Competencias Técnicas del Puesto				6,80%	
COMPETENCIAS UNIVERSALES		# Competencias: 6	Factor: B %		
CAMPOS OBLIGATORIOS					
DESTREZA	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		FRECUENCIA DE APLICACIÓN	
Aprendizaje continuo	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos		Frecuentemente	
Conocimientos del entorno organizacional	Baja	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requisitos explícitos		Frecuentemente	
Relaciones Humanas	Media	Construye relaciones humanas, tanto dentro como fuera de la empresa que le proveen información. Establece un ambiente cordial desde el primer encuentro.		Siempre	
Actitud al cambio	Alta	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		Alguna vez	
Orientación a los resultados	Alta	Identifica las necesidades del usuario interno o externo		Frecuentemente	
Orientación de servicio	Media	Actitud de servicio al cliente interno y externo		Frecuentemente	
Trabajo en Equipo, iniciativa y Liderazgo				Factor: 16 %	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		FRECUENCIA DE APLICACIÓN	
Trabajo en equipo	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinórgicamente las ideas y experiencia de los demás		Mediamente	
Iniciativa	Alta	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar		Totalmente	
Liderazgo	Alta	Proponer que su equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos		Mediamente	
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:				10,66%	
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO QUE LAS TENGA):					
Se requiere mayor puntualidad en su asistencia					
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN					
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)	
Indicadores de Gestión del Puesto				49,80%	
Conocimientos				5%	
Competencias técnicas del puesto				6,80%	
Competencias Universales				6%	
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo				10,66%	
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:				78,25%	
RESULTADO: SATISFACTORIO - DESEMPEÑO ESPERADO					
EVALUADOR(A)					
ING. EDSON MAYORGA					
Fecha: 20/02/2013					

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

Luego de analizar el resultado de la evaluación del desempeño se sugiere la renovación del contrato de la persona Contadora General pues su calificación es Satisfactoria, sin embargo hay que atacar y retroalimentar las competencias con un valor más bajo a lo esperado, se determina bajo el siguiente análisis que las competencias a ser reforzadas son: Conocimientos y Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, para las cuales se implementará un plana de capacitación:

**Cuadro N° 47**

**Periodos**

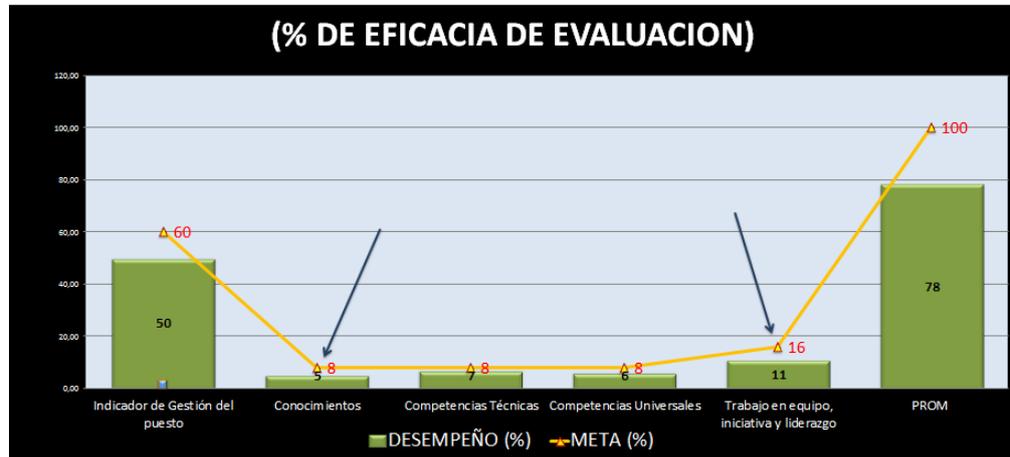
<b>PERIÓDO</b>	<b>META (%)</b>	<b>DESEMPEÑO (%)</b>
<i>Indicador de Gestión del puesto</i>	60	<b>49,80</b>
<i>Conocimientos</i>	8	<b>5,00</b>
<i>Competencias Técnicas</i>	8	<b>6,80</b>
<i>Competencias Universales</i>	8	<b>6,00</b>
<i>Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo</i>	16	<b>10,66</b>
<i>PROM</i>	100	<b>78,26</b>

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

Gráfico N° 20

Eficacia de evaluación



Fuente: Marquitez

Elaborado por: Rebeca Guerrero

Se procede a diseñar el plan de capacitación de formación específica, de desarrollo y estratégica:

**Cuadro N° 48**  
**Plan de capacitación**

<b>ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACION</b>		
<b>TIPO DE FORMACION</b>	<b>AREA</b>	<b>ACCION FORMATIVA</b>
Formación Específica	CONTABILIDAD Y AUDITORIA	Auditorias in situ:
		Estrategias para una correcta auditoría contable
		El rol del auditor
		Registros claves para una correcta auditoria
		Rendición de cuentas
		Caso Práctico
Formación de Desarrollo	MANEJO DE PERSONAL	Comportamiento humano en el trabajo
		Aprendiendo a conocer a mi equipo de trabajo
		Coaching
Formación Estratégica	GESTION CONTABLE	NIIF
		Actualización SRI 2013
		Reglamentos vigentes IESS
		Tratamiento de depreciaciones y amortizaciones

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**Cuadro N° 49**  
**Plan anual específica**

PLAN ANUAL DE FORMACION ESPECIFICA						
ACCION FORMATIVA	OBJETIVOS/ COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	COLECTIVO	DURACION (Horas)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
CONTABILIDAD Y AUDITORIA	Desarrolla procesos para controlar la calidad y eficiencia de los informes, de los procesos, de los registros así como de los productos y servicios objeto de la organización, con el fin de optimizarlos o presentar nuevos proyectos que promuevan la mejor ubicación en el mercado.	Aplicar las técnicas existentes para mejorar el desempeño del proceso de Contabilidad y Auditoria	Contadora General	25h	\$ 200	Corfopym
	Toma decisiones acertadas frente a los problemas empresariales y sociales utilizando herramientas gerenciales, financieras, contables y legales.					
	Transforma las debilidades y amenazas en fortalezas para alcanzar mejores resultados administrativos y financieros.					
	Se actualiza para aplicar reformas legales, tributarias, financieras y contables.					
	Lidera equipos de trabajo para establecer objetivos departamentales y lograr el objetivo común de la empresa.					
	Forma con el ejemplo, capacita y actualiza a su equipo, integra a sus colaboradores en la toma de decisiones.					

Fuente: Senres

Elaborado por: Rebeca Guerrero

**Cuadro N° 50**  
**Plan anual desarrollo**

PLAN ANUAL DE FORMACION DE DESARROLLO						
ACCION FORMATIVA	OBJETIVOS/COMPETENCIAS A GENERAR	RESULTADOS ESPERADOS	COLECTIVO	DURACION (horas)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
MANEJO DE PERSONAL	Definir la lógica de individuo y empleado	Entender el punto de vista de cada uno	Contadora General	8	\$ 180	Corfopym
	Factores que afectan la resolución de problemas	Resolver el desafío a través de la mediación				
	Diseño de una organización centrada en el cliente interno	Aplicar reglas que gobiernen y mejoren la el manejo de personal				
	La Mediación	Nivelar el poder (entre jefe y subordinado)				
	Mi personal mi mayor capital					
Liderazgo						

Fuente: Senres

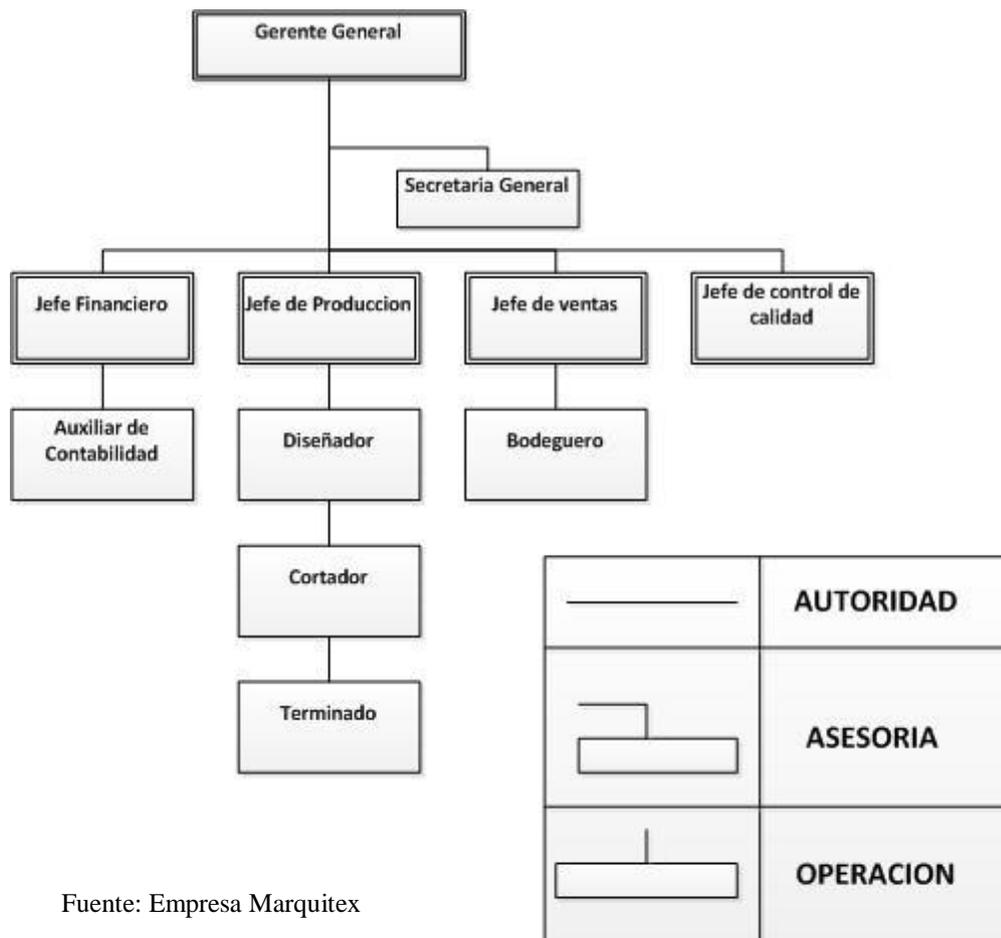
Elaborado por: Rebeca Guerrero

Una vez impartida la capacitación simplemente se dará seguimiento al aporte de la misma en el puesto de trabajo.

## 6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Quienes administraran la ejecución de la propuesta son: la investigadora con el valioso apoyo del personal que labora en la empresa Marquitex, de la ciudad de Quito, quienes apoyarán este gran objetivo de mejorar su potencial humano.

**Gráfico N° 21**  
Organigrama estructural



Fuente: Empresa Marquitex  
Elaborado por: Rebeca Guerrero

## 6.8.1 PRESUPUESTO

Los Directivos y personal administrativo encargado de la gestión interna de la empresa MARQUITEX son los encargados de administrar e implantar la presente propuesta, tomando en consideración la optimización de recursos, la flexibilidad al cambio y el trabajo en equipo, factores que permitirán el desarrollo empresarial de la empresa, se considera el factor económico para adquisición de los siguientes insumos:

<b>Materiales de Oficina</b>	<b>cant</b>	<b>c/u</b>	<b>c/t</b>
Caja Resmas de papel bond	1	41,00	41,00
Bolígrafos	5	0,25	1,25
Lapiz	5	0,25	1,25
Borradores	2	1,00	2,00
Reglas	2	0,60	1,20
Sacagrapas	1	0,30	0,30
Grapas	1	0,40	0,40
Grapadora	1	4,00	4,00
Perforadora	1	5,00	5,00
Clips	1	1,00	1,00
Carpetas cartón	30	0,20	6,00
Carpetas folder	10	2,50	25,00
Vinchas	30	0,10	3,00
Etiquetas adhesivas	5	0,50	2,50
separadores plásticos	30	1,50	45,00
Calculadoras	2	7,00	14,00
Resaltador varios colores	3	0,60	1,80
Sobre manila mediano	10	0,10	1,00
Sobre manila A4	10	0,10	1,00
Tijeras	1	1,20	1,20
Flash memory 8GB	1	13,00	13,00
<b>Adquisición de Equipos, Sistemas y</b>			
Laptop Dell i15-1821 BK	1	460	460,00
Equipo de computo completo	1	580	580,00
Estabilizador de voltaje	1	45	45,00
Fuente de poder	1	45	45,00
Mouse Pad	1	3	3,00
Impresora HP Laser	1	450	450,00
<b>Material de impresión</b>			
Impresiones	150	0,1	15,00
Internet			35,00
Teléfono			45,00
Fotocopias	150	0,03	4,50
<b>Inversión en Capacitación</b>			
Capacitación contrada			1172,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>3025,40</b>
Imprevistos 5,8%			175,47
<b>TOTAL</b>			<b>3200,87</b>

La inversión estimada para la presente propuesta es de \$3200.87.

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Se utiliza para evaluar si los cambios proyectados ocurren como se tiene previsto. Las evaluaciones de impacto determinan el cumplimiento de los objetivos del plan de mantenimiento establecidos en el marco de resultados, estos pueden ser resultados intermedios o resultados finales.

Para facilitar el plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz:

**Cuadro N° 51**  
Matriz de evaluación

<b>Preguntas Básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Quiénes solicitan Evaluar?	La Empresa Marquitex de la ciudad de Quito.
¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo elaborar un Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales para potencializar el desarrollo empresarial.
¿Para qué evaluar?	Para el cumplimiento de los objetivos planteados.
¿Qué evaluar?	El impacto que tendrá el Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales
¿Quién evalúa?	Personal a cargo de la ejecución del plan.
¿Cuándo evalúa?	Según cronograma propuesto...
¿Cómo evalúa?	A través de cuestionarios
¿Con que evaluar?	Aplicando herramientas de gestión humana.

Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: Rebeca Guerrero

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Alvarado, Mabel, 2005, Administración de la información, editorial Euned, primera edición, México, pág. 73
- Alles, Martha Alicia, 2005, Desempeño por competencias, editorial Cranica S.A., primera edición, Argentina, pág. 23
- Arias, Galicia Fernando, 2007, Administración de recursos humanos, editorial Trillas, primera edición, México, pág. 75
- Arnoletto, Eduardo Jorge, 2007, Glosario de conceptos políticos usuales, editorial Eumednet, primera edición, Madrid, pág. 55
- Bueno Monteagudo, Ronald, 2005, Didáctica del planeamiento estratégico, editorial Esic, primera edición, España, pág. 43.
- Bertoglio, Oscar Johansen, 2005, Introducción a la teoría general de sistemas, editorial Limusa, México, pág.27.
- Beltrán, Francisco Fernández, 2008, La comunicación local por internet, primera edición, editorial Graphic group, España, pág. 89.
- Brief, Doeth Roberth, 2010, Administración de recursos humanos, novena edición, editorial Pearson educación, México pág. 56.
- Canelo, Florencia, 2011, Administración moderna, primera edición, editorial Pearson educación, México pág. 32.

- Ciruela, Lorenzo Antonio, 2011, Gestión de la formación de los recursos humanos, tercera edición editorial Compás empresarial, México, pág. 1 - 15.
- Challa, Bruno Edgar, 2005, La formación de directivos para la modernización de la administración pública, primera edición, editorial Ertep S.A., México, pág. 201.
- Cervera Sánchez, Antonio Luis, 2008, Ciudadanía práctica y administración municipal, segunda edición, editorial Arazandi, España, pág. 45.
- Casanova, Nando, 2008, Formación profesional productividad y trabajo decente, primera edición, editorial Cinterfor, Argentina, pág. 32.
- Codina, Aracelly, 2007, Administración de la pequeña y mediana empresa, primera edición, editorial Trillas, México, pág. 34.
- Chandler, Alfred, 2010, Administración, sexta edición, Pearson educación, México, pág. 78
- Chiavenato, Idalberto, 2008, Administración en los nuevos tiempos, tercera edición, editorial McGraw Hill, México, pág. 47.
- Duran, Clemente Luis, 2008, Integración, primera edición, editorial McGraw Hill, México, pág. 156.
- Delgado Gonzales, Susana, 2008, Recursos humanos, cuarta edición, edición Paraninfo, México, pág. 65.
- Espinoza, Alexander, 2006, Administración de recursos humanos para el alto desempeño, primera edición, editorial Trillas, México, pág. 240.

- Flettman, Hitt, 2010, Administración estratégica, séptima edición, editorial McGraw Hill, México pág. 69.
- Fernández Ríos, Manuel, 2007, Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación, primera edición, Editorial Díaz de santos, España, pág. 25
- Gárate, Bruno Juanés y Pereiro, Juli Blanco, 2011, El gato de Alicia: modelos de calidad en la administración pública, primera edición, editorial Díaz de Santos, México, pág. 54.
- Gallego Reinoso, Fabio, 2005, El pensamiento estratégico, primera edición, editorial McGraw Hill, México, pág. 85.
- Gómez, Jorge, 2008, Manual de administración local, quinta edición, editorial Gráfica Mae, España, pág. 123.
- González, María, 2006, La administración pública como ciencia, primera edición, editorial Pearson educación, México, pág. 26.
- Guzmán Valdivia, Issac, 2005, La ciencia de la administración, primera edición, editorial Limusa, México, pág. 32.
- Gutiérrez, Cuauhtémoc Anda, 2005, Administración y calidad, primera edición, editorial Limusa, México, pág. 92.
- Hicks, Herbert G., 2006, Administración, tercera edición, primera edición, editorial McGraw Hill, México, pág. 85
- Huertas, García Rubén y Domínguez Galcerán, Rosa, 2008, Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de en empresas de servicios y turísticos, primera edición, editorial UBC, España, pág. 39.

- Hellriegel, Don, 2009, Administración: un enfoque basado en competencias, décima edición, editorial Thomson, México, pág. 17.
- James Stoner, Arthur, 2005, Management, segunda edición, editorial Hall, México, 2005, pág. 36.
- Jaén García, Luis Fernando, 2006, El sistema nacional de información archivística: como modelo de unificación de archivos, segunda edición, editorial UCR, Costa rica, pág. 97.
- Jiménez Castro, Wilburg, 2005, Administración publica para el desarrollo integral, segunda edición, editorial Pearson educación, México, pág. 23.
- Kluyver, Cornelis A., 2005, Pensamiento estratégico, tercera edición, editorial Hall, Argentina, pág. 45.
- López Suárez, José Antonio, 2005, Ensayo sobre administración de organizaciones, segunda edición, editorial Hall, México, pág. 76.
- Locke, John, 2009, La conducta del entendimiento y otros ensayos póstumos, primera edición, editorial Anthropos, España, pág. 90.
- Madrigal, Eduardo, 2005, Contabilidad financiera y sistemas de costeo, primera edición, editorial Prosefor, Costa rica, pág. 44.
- Martínez Martínez, Miguel Ángel, 2005, Casos prácticos de management estratégico, primera edición, editorial Díaz de santos, España, pág. 98.
- Mejía, Lira José, 2009, Problemática y desarrollo municipal, primera edición, editorial Plaza y Valdes, México, pág. 67.

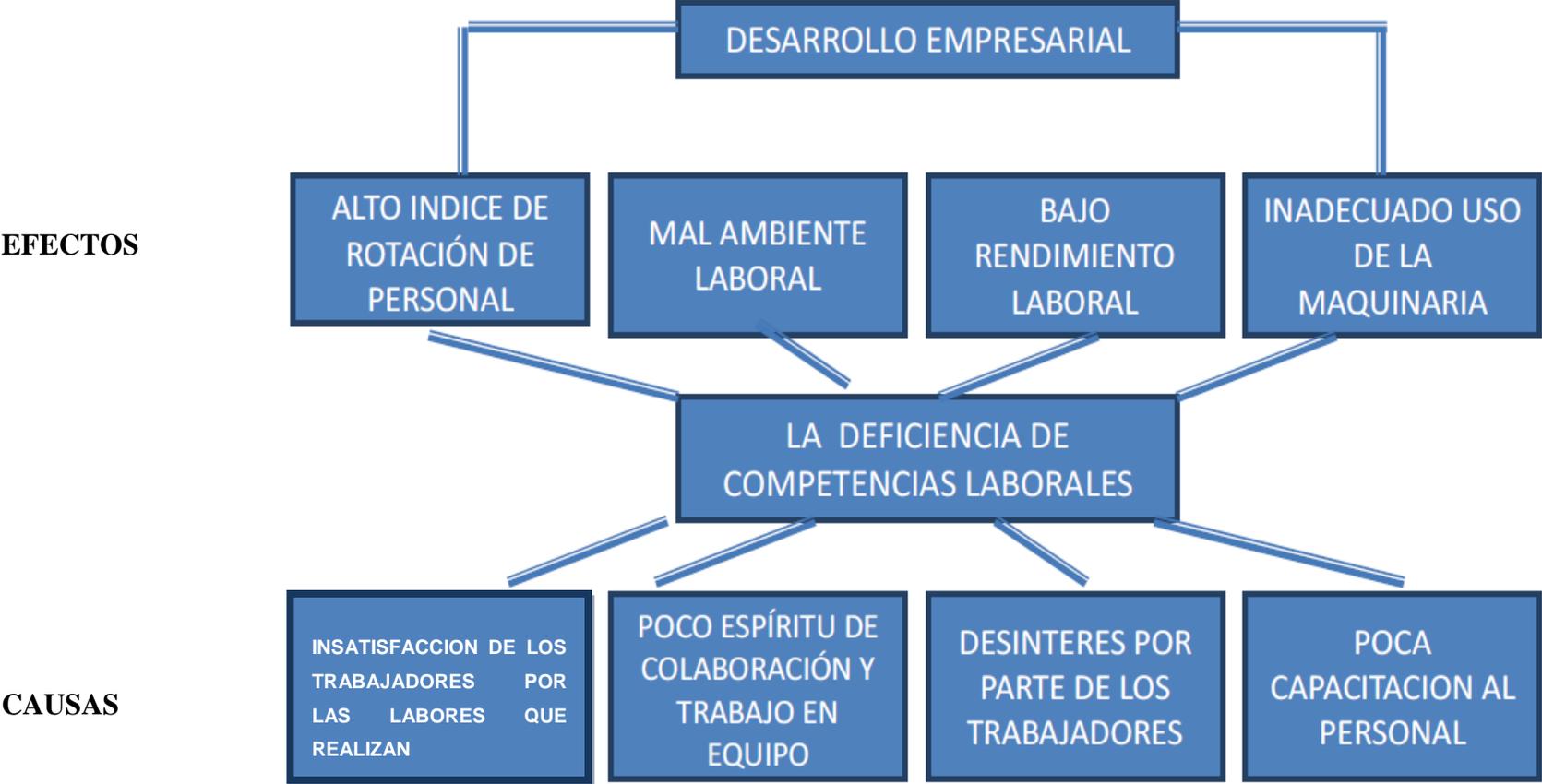
- Mello, De Fabia, 2007, Desarrollo organizacional, primera edición, editorial Limusa, México, pág. 87.
- Miller, G.T y Spoolman, S., 2011, Living in the environment: principles, connections, and solutions. Decima séptima edición, editorial McGraw Hill, Canadá, pág. 120.
- Moguel, Ernesto A., 2011, Metodología de la investigación, primera edición, editorial McGraw Hill, México, pág. 23.
- Moreno Perdomo, Abraham, 2010, Elementos básicos de administración financiera, primera edición, editorial Thomson, México, pág.134.
- Montalván Garcés, César, 2007, Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa, primera edición, editorial Limusa, México, pág. 84.
- Muchinski, Paul, 2007, Psicología aplicada al trabajo, sexta edición, editorial Thomson Learning, México, pág. 89.
- Munch, Lourdes, 2007, Administración y estilos de gestión, primera edición, editorial Trillas México, pág. 30.
- Núñez Pérez, José Carlos, González Pienda, Julio Antonio ,y González Pumariega, Soledad, 2008, Determinantes del rendimiento académico, primera edición, editorial McGraw Hill, España, pág. 102.
- Nakasone Tanaka, Gustavo, 2006, Análisis de estados financieros para la toma de decisiones, primera edición, editorial Gráfica educativa, Perú, pág. 23.
- Olivera da Silva, Reinaldo, 2005, Teorías de la administración, segunda edición, editorial Thomson, México, pág. 90.

- Ollé, Montserrat y Ludevid, Manuel, 2005, Como crear su propia empresa, segunda edición, editorial Publidisa, España, pág. 73.
- Ordóñez Ordóñez, Miguel, 2007, La nueva gestión de los recursos humanos, primera edición, editorial Limusa, México, pág. 13 – 34.
- Orozco Barajas, Norma Leticia, 2007, El software de aplicación en las empresas, segunda edición, editorial McGraw Hill, España, pág. 20.
- Pascual, Marina Antonia, 2006, Clarificación de valores y desarrollo humano, segunda edición, editorial Narcea S.A., España, pág. 122.
- De la Para Paz, Eric, 2006, Guía práctica para lograr calidad en el servicio, segunda edición, editorial Limusa, México, 2006, pág. 98.
- Pérez Ramírez, Bartolomz y Carrillo Benito, Emilio, 2007, Desarrollo local: manual de uso, segunda edición, editorial Limusa, España, pág. 13-34-67.
- Piñeiro Sánchez, Carlos, 2011, Principios y modelos de dirección financiera, tercera edición, editorial Andavira, España, pág. 23.
- Rodríguez Salazar, Tania, García Curiel, María de Lourdes y Jodelet, Denise, 2007, Representaciones sociales: teoría e investigación, segunda edición, editorial Pearson, México, pág. 23-56.
- Robbins, Stephen, y Coulter, Mary, 2010, Administración, octava edición, editorial Pearson educación, México, pág. 12-34-57-102.
- Roche Cruz, Ignacio, 2005, Principios de administración financiera, tercera edición, editorial Pearson educación, México, pág. 34.

- Rubio Rodríguez, Andrés, 2005, Ética de la empresa, primera edición, editorial Pearson educación, México, pág.96.
- Robbins, Stephen, 2005, Comportamiento organizacional, décima edición, editorial Pearson Educación, México, pág. 58
- Sánchez Pérez, Manuel, 2006, Casos de marketing y estrategia, segunda edición, editorial UOC, España, pág. 23.
- Saracho, José María, 2011, Talento organizacional, segunda edición, editorial RIL, Chile, pág. 21.
- Serra, José María y Carrillo de Albornoz, 2005, Manual de autodiagnóstico estratégico, primera edición, editorial Limusa, España, pág. 98.
- Silíceo Aguilar, Alfonso, 2005, Capacitación y desarrollo del personal, Cuarta edición, editorial Limusa, México, pág- 38.
- Trabal, Betty, 2005, Harvard business school publishing corporation, primera edición, ediciones Deusto, España, pág.23.
- Urquijo, José Ignacio, 2012, Teorías de las relaciones sindicato-gerenciales, segunda edición, editorial UCAB, Venezuela, pág. 96.
- Vasquez, Marisol Alonso, 2006, Marketing social cooperativo, segunda edición, editorial Pearson educación, España, pág. 31.
- Wayne, Robert Noe, 2010, Administración de recursos humanos, novena edición, editorial Pearson, México, pág. 46.

# ANEXO

**ANEXO 1**  
**ÁRBOL DEL PROBLEMA**





## ANEXO 2 CUESTIONARIO

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

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA MARQUITEX.

**OBJETIVO:** La presente encuesta está realizada con el objetivo de conocer la opinión del personal que conforma la empresa.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una X la respuesta correcta.

**1. ¿Se realizan en la empresa capacitaciones para el personal?**

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

**2. ¿Considera usted que la experiencia es un factor determinante para conservar su puesto de trabajo?**

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

**3. ¿Según su criterio la comunicación es un factor determinante en el desarrollo de sus labores diarias?**

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

4. **¿Considera usted que los miembros de la organización desarrollan a cabalidad la capacidad de decisión en las actividades que desempeñan?**
- a) Siempre
  - b) Casi Siempre
  - c) Casi Nunca
  - d) Nunca
  - e) No sabe
5. **¿Según su criterio considera que el poder de negociación es una habilidad fundamental dentro de la empresa?**
- a) Siempre
  - b) Casi Siempre
  - c) Casi Nunca
  - d) Nunca
  - e) No sabe
6. **¿ Considera usted que las competencias laborales con las que cuenta son las adecuadas para proporcionar satisfacción en las actividades realizadas?**
- a) Siempre
  - b) Casi Siempre
  - c) Casi Nunca
  - d) Nunca
  - e) No sabe
7. **¿Considera usted que la misión y visión de la empresa están orientadas a la satisfacción del cliente?**
- a) Siempre
  - b) Casi Siempre
  - c) Casi Nunca
  - d) Nunca
  - e) No sabe
8. **¿A su criterio la empresa tiene establecidas estrategias que le permitan ser competitivos en el mercado?**
- a) Siempre
  - b) Casi Siempre
  - c) Casi Nunca
  - d) Nunca
  - e) No sabe

**9. ¿Los objetivos planteados por la empresa se loran cumplir de una manera eficiente?**

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

**10. ¿Cree usted que la empresa ha desarrollado una ventaja competitiva en comparación con sus competidores?**

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe
- a)

**11. ¿Cree usted que la empresa le proporciona todos los recursos materiales y financieros que necesita para desarrollar su trabajo?**

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

**12. ¿La empresa cuenta con personal calificado para desarrollar las diferentes funciones asignadas?**

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

**13. ¿Considera que la empresa cuenta con la suficiente tecnología para elaborar un producto de calidad y competitivo?**

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Casi Nunca
- d) Nunca
- e) No sabe

**¡Gracias por su colaboración!**