

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 y su efecto en la
división de trabajo en la fábrica de interiores “Elytex”
de la ciudad de Ambato”**

Autora: Paulina Alexandra Padilla Soria

Tutor: Ing. Leonardo Ballesteros



AMBATO – ECUADOR

Octubre 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Leonardo Ballesteros

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Octubre del 2013

.....
Ing. Leonardo Ballesteros

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Paulina Alexandra Padilla Soria, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Organización de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales: a excepción de las citas.

PAULINA ALEXANDRA PADILLA SORIA

CI. 180387759-4

AUTORA

APROBACION DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f)

.....
Ing. Marcelo Ortiz

f)

.....
Ing. Carlos Beltrán

Ambato, Octubre del 2013

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 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 cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Paulina Padilla Soria

1803877594

DEDICATORIA

Este logro obtenido con perseverancia y esfuerzo se lo dedico con todo mi corazón a mi madre por haberme apoyado en este caminar lleno de aciertos y dificultades, que con su firmeza y consejos me impulso hacia la culminación de mi carrera, sin su apoyo mamá huevise sido muy difícil.

A mi gran amor Paula, tú eres mi pilar, mi motor, mi inspiración gracias por entender que los momentos que te correspondían a ti los dedique en la realización de este proyecto, gracias por tus dulces palabras de aliento y consuelo a pesar de tu corta edad, a mis sobrinos Mateo, Bryana y Emilio mis ángeles que con sus sonrisas inocentes me aliviaban la carga que todo este camino conlleva.

Paulina Padilla Soria

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a Dios y a la Virgen que me colmaron de mil bendiciones, me llenaron de fortaleza, me levantaron en los momentos más difíciles de mi vida gracias mi Dios por haber estado ahí cuando yo más no podía.

A mis padres Luis y de manera especial a mi mamá Estela, a mis hermanas Geovanna y Taty les agradezco con todo mi corazón el apoyo incondicional y desinteresado que me brindaron, Dios les pague y les bendiga por darme esa fuerza que en momentos yo la perdía, gracias a ustedes por confiar en mí.

A esa persona especial que me acompañó incondicionalmente en este largo camino, gracias por su amor, tiempo y paciencia.

Mi agradecimiento profundo a toda mi familia a aquellos que estuvieron siempre pendientes, gracias por su preocupación y cariño.

Los amo

INDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACION DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRAFICOS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO I

1 PROBLEMA DE INVESTIGACION	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.4 Formulación del problema	6
1.2.5 Preguntas directrices o interrogantes	6
1.2.6 Delimitación del objetivo de investigación.....	6
1.3 Justificación.....	7
1.4 Objetivos	8
1.4.1 General	8
1.4.2 Específicos	8

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO	9
2.1 Antecedentes investigativos	9

2.4 Categorías fundamentales	17
2.4.1 Categorización de las variables independiente y dependiente	17
2.4.2 Constelación variable independiente.....	18
2.4.3 Constelación variable dependiente.....	18
2.4.4 Definición de las categorías	19
2.4.4.1 Fundamentación teórica de la variable independiente	19
2.4.4.1.1 Recursos Humanos.....	19
2.4.4.1.2 Gestión del Talento Humano	20
2.4.4.1.3 Selección del Talento Humano	22
2.4.4.1.4 Competencias Laborales	24
2.4.4.2 Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente	26
2.4.4.2.1 Departamentalización por Funciones.....	26
2.4.4.2.2 Especialización de Trabajo	27
2.4.4.2.3 División por Producto	29
2.4.4.2.4 División de Trabajo.....	31
2.5 Hipótesis.....	33
2.6 Señalamiento de las variables de la hipótesis	33

CAPITULO III

3 MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1 Enfoque de la investigación	34
3.2 Modalidad básica de la investigación	34
3.2.1 Investigación bibliográfica.....	34
3.2.2 Investigación de Campo.....	35
3.3 Tipos De Investigación	35
3.3.1.1 Investigación Exploratoria	35
3.3.1.2 Investigación descriptiva.....	35
3.3.1.4 Investigación explicativa.....	36
3.3.2 Métodos de investigación.....	36
3.3.2.1 Método inductivo	36
3.3.2.2 Método deductivo.....	36

3.4 Población y muestra	37
3.5 Operacionalización de variables	38
3.5.1 Variable independiente: Competencias Laborales	38
3.5.2 Variable dependiente: División de trabajo.....	39
3.6 Recolección de la Información.....	40
3.7 Procesamiento y Análisis de la Información.....	41

CAPITULO IV

4 RESULTADOS.....	42
4.1 Análisis de los resultados	42
4.2 Verificación de la hipótesis.....	53
4.2.1. Nivel de significancia.....	53
4.2.2. Elección de la prueba estadística.....	54
4.2.3. Frecuencias observadas	55
4.2.4. Frecuencias esperadas	56
4.2.5. Cálculo de grados de libertad.....	57
4.2.6. Decisión final	57

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
5.1 Conclusiones	58
5.2 Recomendaciones.....	59

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA.....	60
6.1 Tema.....	60
6.1.1 Datos Informativos.....	60
6.2 Antecedentes de la propuesta	61
6.3 Justificación.....	62
6.4 Objetivos	62
6.4.1 Objetivo general.....	62

6.4.2 Objetivos específicos	62
6.5 Análisis de factibilidad.....	63
6.6. Fundamentación teórica	64
6.7. Metodología: Modelo operativo.....	68
6.7.1 Etapa Uno.....	69
6.7.2 Etapa Dos	70
6.7.3 Etapa Tres.....	75
6.7.4 Etapa Cuatro.....	77
6.8 Administración de la propuesta.....	131
6.8.1 Cronograma del plan de acción.....	131
6.8.2 Presupuesto del manual de funciones	132
6.8.3 Cronograma.....	132
6.9 Previsión de la evaluación.....	133
BIBLIOGRAFÍA.....	134
ANEXO.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fuente de información	40
Tabla 2. Perfil para el cargo	43
Tabla 3. Nivel de conocimientos.....	44
Tabla 4. Puestos definidos.....	45
Tabla 5. Desarrollo en el puesto de trabajo.....	46
Tabla 6. Capacitaciones y Desarrollo de habilidades.....	47
Tabla 7. Ambiente de trabajo	48
Tabla 8. Resultados en el puesto de trabajo	49
Tabla 9. Utilización del tiempo.....	50
Tabla 10. Departamentalización.....	51
Tabla 11. Distribución de trabajo.....	52
Tabla 12. Tabla de contingencia	55
Tabla 13. Frecuencias Esperadas	56
Tabla 14. Cronograma del plan de acción.....	131
Tabla 15. Presupuesto	132
Tabla 16. Cronograma.....	132

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Caracterización de las competencias	5
Gráfico 2. Categorización de variables	17
Gráfico 3. Variable independiente	18
Gráfico 4. Variable dependiente	18
Gráfico 5. Departamentalización por funciones.....	27
Gráfico 6. Perfil para el cargo	43
Gráfico7. Nivel de conocimientos.....	44
Gráfico 8. Definición de puestos.....	45
Gráfico 9. Desarrollo en el lugar de trabajo	46
Gráfico 10. Desarrollo de habilidades.....	47
Gráfico 11. Nivel de ambiente de trabajo	48
Gráfico 12. Resultados en el puesto de trabajo	49
Gráfico 13. Utilización del tiempo.....	50
Gráfico 14. Departamentalización	51
Gráfico 15. Eficiencia en la distribución de trabajo.....	52
Gráfico 16. Representación gráfica Chi Cuadrado	57
Grafico17. Departamentalización por funciones.....	65
Gráfico 18. Departamentalización por funciones.....	66
Gráfico19 Metodología: Modelo operativo	68
Gráfico20. Organigrama de “ELYTEX”.....	74

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Distribución de personal.....	71
Cuadro 2. GG-E1	77
Cuadro 3. AL-E1.2.....	81
Cuadro 4. AC-E1.3.....	85
Cuadro 5. SC-E2	90
Cuadro 6. GAM-E2.1	93
Cuadro 7. SP-E3.....	97
Cuadro 8. Cr-E3.1	101
Cuadro 9. E-E3.2.....	104
Cuadro 10. Cf-E3.3	108
Cuadro 11. PR-E3.4	111
Cuadro 12. Em-E3.5.....	114
Cuadro 13. GA.PT. -E3.6.....	117
Cuadro 14. SV-E4	121
Cuadro 15. AV-E4.1	125

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

RESUMEN EJECUTIVO

Autora: Paulina Padilla Soria

Tema: “Las competencias laborales y su efecto en la división de trabajo en la fábrica de interiores “Elytex” de la ciudad de Ambato”

Conforme a evolucionado el tiempo las empresas han buscado incrementar su productividad, orientados hacia la búsqueda de estrategias, es por ello que este documento trata de las Competencias Laborales y su efecto en División de trabajo en la fábrica de interiores “Elytex”

Lo que se pretende es revisar la habitual forma de realizar sus funciones, después de realizar un análisis en cada área de la empresa se dio a conocer que en el área de producción se carece de una preparación formal, sin embargo está conformado por personas capaces pero con bajos conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades en los puestos de trabajo, las actividades no tenían interrelación con una rotación constante de puestos entre los empleados, generando que sus capacidades y destrezas no sean aplicadas con eficacia, en el área administrativa y de ventas, se detectó que no existe lineamientos para las funciones . Dado lo anterior surge la necesidad de diseñar y sugerir una nueva metodología que ayude a la organización a contrarrestar esta deficiencia en las áreas de trabajo, es necesario desarrollar parámetros de división y departamentalización en la empresa actualizando de una manera ordenada sus funciones, para lograrlo en este trabajo se expone la importancia de las competencias laborales que debe poseer el candidato a un puesto de trabajo, mediante un manual de funciones que contiene requisitos y destrezas que exige al ocupante del puesto, misión y responsabilidades que limitan a las funciones para lograr un adiestramiento de actividades para alcanzar el uso del tiempo con efectividad y aprovechar al máximo las competencias del trabajador.

Descriptores: Adiestramiento, competencias laborales, departamentalización, destreza, división de trabajo, manual de funciones.

INTRODUCCIÓN

La investigación presentada a continuación, estudia y analiza las Competencias Laborales y su efecto en División de trabajo en la fábrica de interiores “Elytex”

El Trabajo se divide en tres partes, las cuales son: sección preliminar, cuerpo de la tesis y sección de referencias, desarrollados de acuerdo a la norma establecida en la Facultad de Ciencias Administrativas.

La sección preliminar muestra una breve descripción del trabajo realizado.

El cuerpo de la tesis, se subdivide en seis capítulos, los que se describen a continuación:

Capítulo I analizaremos la problemática desde una perspectiva que permita observar como se ha venido desarrollando las competencias laborales y su incidencia en la división de trabajo en la empresa “Elytex” los cuales se hizo un análisis macro, meso y micro; buscando las causas y posibles consecuencias del problema planteado.

Capítulo II se denomina: Marco Teórico se fundamenta en una visión: Filosófica, aquí se analizó el tema, desglosado con el desarrollo de temas y subtemas.

Capítulo III Metodología explicamos la manera en que vamos a llevar la investigación, es decir nos planteamos la metodología de la investigación con la cuál recopilamos la información.

El Capítulo IV Análisis e interpretación de resultados, incluye la organización de Resultados en forma estadística con sus porcentajes.

El Capítulo V Conclusiones y recomendaciones tenemos las conclusiones y las recomendaciones a las que hemos llegado gracias al cálculo del chi cuadrado y a la realización del documento.

El Capítulo VI Propuesta, se desarrolla la propuesta, eje fundamental del presente trabajo, en el que se ha tomado en consideración la solución planteada al problema expuesto anteriormente, aquí se involucra directamente a la empresa Elytex.

CAPITULO I

1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Tema

Las Competencias Laborales y su efecto en la División de Trabajo en la Fábrica de Interiores “ELYTEX” de la ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema

La Carencia de Competencias Laborales afecta en la División de Trabajo en la Fábrica de Interiores “ELYTEX” de la ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización

Macro

La elaboración de ropa interior ha despegado en el país de manera elevada, pese a que el producto importado, sobre todo colombiano, todavía lidera el mercado, las empresas han incrementado la producción de esta línea textil por brindar un producto que satisface las necesidades del mercado ecuatoriano, adaptándose a la economía del país,

además generar fuente de trabajo. La industria ha tenido un mayor crecimiento a pesar de no adoptar prácticas y sistemas de recursos humanos basados en Competencias, lo que genera que no se defina con claridad las funciones de las diferentes unidades de la organización en relación con sus exigencias afectando a la división de trabajo.

En el Ecuador las empresas han basado las funciones de cada puesto de trabajo en base a una serie de espacios físicos o funcionales: recursos humanos, contabilidad, marketing, producción, finanzas, que dan cabida al resto de divisiones o departamentos que la conforman. Partiendo de esos espacios se ha requerido personal con Competencias Laborales de acuerdo a las exigencias de cada industria.

La duración y la gravedad de la crisis de los mercados de trabajo están agravando la falta de correspondencia de las calificaciones en el mercado laboral, contribuyendo a prolongar los períodos de desempleo. Los nuevos puestos de trabajo con frecuencia requieren de competencias que los desempleados no poseen. Estos desajustes de competencias y profesional harán que el mercado laboral reaccione más lentamente a cualquier aceleración en la actividad a medio plazo, a menos que se intensifiquen las políticas de apoyo para recapacitar y activar a las personas que actualmente buscan trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

Bajo este contexto es importante conocer cuál es la tendencia de las empresas en el país y como están estructuradas, el impacto de la economía, las variaciones tecnológicas y organizacionales que genera cambios sobre la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de las competencias en el ámbito socio labora (TEJADA, Josè, 2013) l.

Meso

Ambato al encontrarse ubicada en el centro del país, es considerada como punto estratégico para emprender desde aquí cualquier actividad o movimiento comercial y sobre todo por su proyección, es el sitio ideal para instalar fábricas dedicadas a cualquier tipo de producción.

A pesar de contar con esta fortaleza, a la cultura organizacional de la empresas ambateña le hace falta incursionar a fondo en el tema de las Competencias Laborales, de tal manera que la formación y capacitación, constituye una herramienta técnica eficiente y eficaz que aporta al mejor desempeño laboral del talento humano de una empresa, ya que fortalece las habilidades, destrezas y conocimientos para brindar servicios con calidad y calidez (Toledo M, 2012). Basándose en estas exigencias es primordial tener claro la División de Trabajo y generar máxima eficiencia en la realización de las funciones en los puestos de trabajo y se evitara resultados que no son los esperados. Por tal razón para obtener mejor rendimiento el primer paso de las organizaciones es la descripción de los puestos de trabajo con personal capaz de cumplir con eficiencia las funciones.

Micro

Basándose en la gran demanda de empleo en la rama de confección de ropa interior y la necesidad del Sr. Luis Padilla Mayorga de emprender su propio negocio nace la empresa dedicada a la confección y fabricación de ropa interior “ELYTEX”, ubicada en la provincia de Tungurahua cantón Ambato parroquia Santa Rosa Bellavista, el 01 de octubre de 1998 .

Elytex no dispone en su totalidad de personal que cuente con Competencias Laborales y formación para el puesto de trabajo, las actividades de producción se las realiza empíricamente según las necesidades, las exigencias se cubren sin distribución: de tiempos, control y trabajo en equipo; su personal rota constantemente cumpliendo varias funciones no especializadas con una ineficiente División de Trabajo.

1.2.2 Análisis crítico

El inadecuado proceso de selección de personal limito a la empresa de contar con personal especializado en la rama, generando una grave problemática de expansión en el área de productiva por la falta de técnica.

La carencia de programas de capacitación para el personal delimita a los colaboradores el uso racional y eficiente de los recursos, a su vez no estimulo el potencial creativo e intelectual para la aportación de ideas y soluciones.

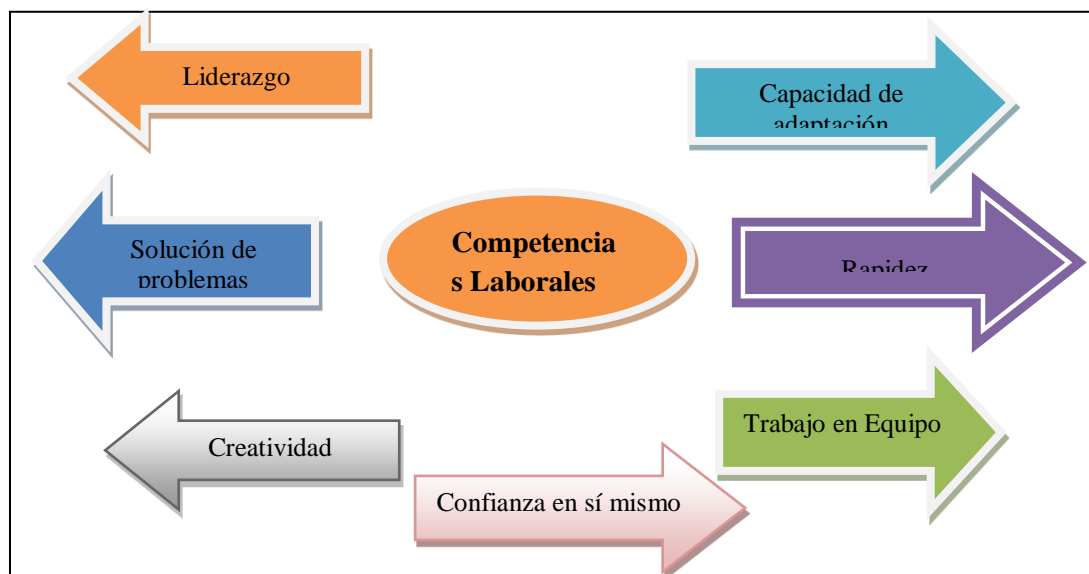
Al no existir división y reglamentación de puestos de trabajo se produjo confusión al momento de realizar las funciones, interrumpió la cadena productiva y a su vez genero autoridad en personal no autorizado y subordinados que no existían.

La desmotivación del recurso humano hizo que el personal idee que su trabajo es carente lo que daba un clima de trabajo poco apropiado.

1.2.3 Prognosis

“ELYTEX” cuenta casi en su totalidad con personal de Competencias Laborales mínimas, escasa formación y lineamentos técnicos en el ramo, realiza sus actividades empíricamente, si no se pone énfasis para adoptar un equipo de talento humano que transforme sus capacidades en competencias se está contribuyendo a la inflexibilidad de adaptación en la evolución de las tareas en los puestos de trabajo.

Gráfico 1. Caracterización de las competencias



Fuente: Sescuer, 2011

Como respuesta a estos parámetros la División de Trabajo, se tornaba desordenada y sin reglamentos formaba bajo nivel de desempeño laboral, creaba ambientes de trabajo tensos, lo que propagaba alta rotación de personal, limitaba la producción, que minimizaba directamente la economía de la empresa por tal motivo se debió resolver de manera inmediata la problemática por lo contrario se estaba impidiendo a la empresa expandirse con nuevos productos promoviendo el mínimo impacto en el mercado.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo afecta la carencia de Competencias Laborales en la División de Trabajo en la Fábrica de interiores “ELYTEX”?

1.2.5 Preguntas directrices o interrogantes

¿Qué efecto tiene las Competencias Laborales en el personal de la Fábrica de interiores “ELYTEX”?

¿Cómo afecta la inadecuada División de Trabajo en la empresa?

¿Cuáles son las Competencias Laborales adecuadas que permitirán el mejoramiento en la División de Trabajo de la Fábrica de Interiores “ELYTEX”?

1.2.6 Delimitación del objetivo de investigación

Por contenido

Campo: Administrativo

Área: Empresarial

Aspecto: Organización

Delimitación Espacial

La Fábrica de Interiores “ELYTEX” se encuentra ubicada en el sector de Santa Rosa Bellavista ciudadela Nuevos Horizontes en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

Delimitación Temporal

El presente estudio se realizó en la fábrica de interiores “ELYTEX” desde el 01 de Enero hasta el 31 de julio del 2013.

1.3 Justificación

La presente investigación se la realizó con el interés de identificar el impacto que genera las Competencias Laborales en la División de Trabajo de la fábrica de interiores “ELYTEX” en todas sus áreas identificando los resultados en cada una de ellas. Con un claro conocimiento del funcionamiento de la empresa pudimos poner de relieve la importancia del capital humano para la prosperidad y larga vida de la organización.

Indispensable fue definir con exactitud los requerimiento de la empresa, para descartar funciones y puestos de trabajo demasiado limitados, e inclinarse por procesos integrados y trabajo en equipo, para la consolidación de resultados efectivos, maximización en el uso de tiempo y materiales.

Es factible tener identificadas cuáles son las competencias requeridas por los puestos de trabajo, con la colaboración incondicional de todo el equipo de trabajadores, se proporcionó a los empleados que aún mantienen un perfil real, las herramientas para que puedan adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades a cambio de su trabajo y su entrega, alcanzando el perfil deseable en beneficio de la empresa.

El grado de importancia y beneficio que nos proporcionó este estudio es sólido, tanto para los propietarios, colaboradores y clientes debido a que con competencias efectivas

se estimulara la confianza en los trabajadores generando estabilidad laboral, y a su vez con una División de Trabajo acertada se contribuye a la efectividad de los procesos evitando tiempos muertos y despilfarro de materiales, para obtener como resultado productos de elite y poder consolidarse como una empresa líder en el mercado de ropa interior.

Se consideró que el tiempo asignado para la investigación es suficiente al igual que la disponibilidad de recursos humanos, materiales y económicos, por lo que se consideró factible su realización.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Estudiar el efecto que ocasiona las Competencias Laborales en la División de Trabajo en la fábrica de interiores “ELYTEX”

1.4.2 Específicos

Diagnosticar el efecto de las Competencias Laborales del personal de la fábrica de interiores “ELYTEX”

Analizar el grado de la inadecuada División de Trabajo en la empresa.

Proponer las Competencias Laborales adecuadas que permita el mejoramiento en la División del Trabajo en la fábrica de interiores “ELYTEX”.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes investigativos

El presente trabajo se encuentra sustentado y tiene como soporte en investigaciones de diferentes países sin embargo en su mayoría coinciden con los argumentos.

(Cobo, 2012) El Desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad de Carrocerías Pérez en la Ciudad de Ambato.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CONCLUSIONES

Mediante la investigación efectuada se ha podido determinar que en “Carrocerías Pérez”, no se desarrolla las competencias del talento humano que labora en el Área de Producción, provocando retraso en el proceso de producción y mal manejo de los recursos.

Se ha identificado que el nivel de productividad de las Carrocerías Pérez es bajo porque no existe un adecuado manejo del material que se utiliza, por lo cual se genera desperdicios; provocando que la empresa incurra en gastos extras como es la compra de la materia prima.

RECOMENDACIONES

Implementar un modelo por competencias para poder evaluar el desempeño del personal de producción para controlar las tareas que se les asignan y de esta manera mejorar la productividad de la empresa.

Se debe inspeccionar el material que se utiliza; es decir, que se les asigne a cada uno de los obreros el material necesario que deben utilizar para realizar sus labor, de esta manera se podrá tener un registro de cuanto se está utilizando y cuál es el porcentaje mínimo de desperdicio.

(Palate, 2010)Modelo de Gestión para elevar el Desempeño Laboral de la Curtiduría “TABRAVI”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CONCLUSION

De acuerdo a la entrevista realizada se pudo concluir que existe inconformidad en el desarrollo de las funciones debido a que no se les ha dado por escrito, también se puede concluir que en la curtiduría como en cualquier otra institución existen falencias en cuanto al desconocimiento claro y definido de las funciones a desempeñar en los puestos de trabajo.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la dirección ejecutiva impartir las disposiciones al jefe de personal para que informe al titular de cada uno de los puestos, las funciones que le corresponde a cada uno para que ejecuten de la mejor manera.

(Quispe, 2010) Modelo de Selección de Personal en base a Competencias Laborales

CONCLUSIONES

Cualquier programa de acción dirigido a afrontar la crisis judicial, debe considerar que una adecuada selección de quienes constituyen el sustento del Poder Judicial: Los Magistrados, permitirá desarrollar de una mejor manera las líneas directrices dirigidas a revertir los niveles de ineficiencia y baja aceptación de la Administración de Justicia.

El Sistema de Selección de Magistrados en el Perú pertenece a aquellos denominados “procedimientos profesionalizados” y se encuentra a cargo del organismo constitucional autónomo Consejo Nacional de la Magistratura (CNM) el cual lleva a cabo los procesos de selección de jueces desde el año 1995, aunque con una interrupción entre 1997 y el año 2000.

RECOMENDACIONES

Es necesario contar con un perfil del Magistrado Judicial que comprenda los siguientes valores: Honestidad, independencia de criterio, compromiso, justicia y esfuerzo. Las siguientes competencias genéricas: Empatía, persuasión, autoafirmación, liderazgo y dirección de personas, solución de problemas, comunicación efectiva y dominio de las tecnologías de la información. Y las siguientes competencias específicas: Analizar críticamente las instituciones jurídicas y aplicarlas razonadamente en la realidad, actuar con independencia frente a criterios e intereses externos, defender la Constitución y la Justicia, conciliar pretensiones contrapuestas en justicia, desarrollar formación jurídica en materias jurídicas e interdisciplinarias y elaborar decisiones judiciales.

Definido el perfil del Magistrado Judicial en base al enfoque de competencias laborales debe desarrollarse un proceso de selección que comprenda etapas y mecanismos dirigidos a seleccionar a aquellos abogados con los conocimientos, habilidades, conductas, experiencias y valores necesarios para desempeñar con éxito el puesto de Juez.

(Rodríguez, 2012) Análisis ocupacional de Venezuela y España

Conclusión

El análisis ocupacional se utiliza para la identificación de competencias básicas y genéricas, destacando que existen diferentes perspectivas y acepciones dentro de dicha metodología en función del rigor metodológico, nivel de análisis, fuentes y tratamiento de la información empleada.

En este sentido el análisis ocupacional es un proceso sistemático que permite describir y producir los componentes de un trabajo. El proceso puede incluir todo o ser más reducido en función de las necesidades del analista.

Éste puede explorar las metas, procedimientos y procesos del trabajo, los diversos tipos de atributos personales requeridos a los sujetos para desarrollar el trabajo, entendido de una manera amplia, para incluir tanto el físico como el empresarial. Para describir las ocupaciones hay que considerar tanto las características de las personas que realizan el trabajo, que incluye atributos tales como destrezas y aptitudes, como las características del trabajo en sí, que incluye las actividades de producción y el entorno de trabajo.

ABSTRACT

El presente trabajo de tesis tuvo como principal objetivo identificar cuáles son las competencias laborales genéricas necesarias para una evaluación del desempeño, para una agencia de viajes en la ciudad de Guatemala.

Para el logro de los objetivos se llevó a cabo un análisis conductista, que como menciona Segura (2004), identifica conocimientos, destrezas y actitudes de las personas y lo relaciona con las actividades, puestos y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

Entre los principales resultados se encontró que la empresa investigada, no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, debido a la poca cantidad de empleados con que actualmente cuenta.

Por lo que entre las recomendaciones, está la implementación de un nuevo puesto dentro del organigrama de la empresa, que se encontraría bajo el mando del Gerente Administrativo, que se podría denominar: Encargado de Recursos Humanos.

Así mismo, implementar un sistema de evaluación del desempeño, de manera periódica y tomar como valores de la empresa: La ética, calidad, manejo de la comunicación, manejo transcultural, servicio al cliente e innovación. (Pereira, 2010)

(Rico, E, 2007) A partir de la década de 1980, los países industrializados le han dado un gran impulso a la educación y a la capacitación basada en competencias, con resultados exitosos principalmente en Australia, Canadá, Francia, los Estados Unidos de América y el Reino Unido de la Gran Bretaña. El concepto de norma laboral está íntimamente ligado a la educación y capacitación basada en competencias; el primero se ubica en el mundo del trabajo y las segundas en las instituciones formadoras. La Formación Profesional Basada en Competencias, como una línea de evolución del enfoque por objetivos, consiste en establecer los resultados de aprendizaje deseados (usualmente referidos como competencias que representan las intenciones instruccionales de un programa y los desempeños esperados: situación deseada) y especificados previamente a la instrucción. Además, cada competencia se asigna a un sistema de enseñanza que incorpora al módulo, entendido como una unidad de competencia (componente esencial).

Como ocurre con todo intento por innovar en educación, lo mismo puede suceder en otras áreas de las organizaciones; con las mismas implicaciones del enfoque por competencias, se suscitan conceptos erróneos, mitos e ideas preconcebidas sobre la naturaleza y el significado de este enfoque, así como sobre su impacto en aquellos que se verán afectados -principalmente por desconocimiento de los principios, los modelos, las metodologías, los resultados esperados y los éxitos alcanzados.

2.2. Fundamentación filosófica

Para la presente investigación se fundamentó en el paradigma crítico propositivo debido que su contenido enlaza una alternativa actual a la visión tradicionalista, lo que ayudó a la fábrica de confecciones “Elytex” a desarrollarse de una mejor manera ya que parte de una crítica a la situación, para llegar a una propuesta moderna.

Este aborda la dinámica del cambio social que enfrenta la Organización por tanto las Competencias Laborales como manifestación de un proceso anterior, que es necesario conocer para poder actualizarse.

Se busca promover la participación de la sociedad, tiene como finalidad generar transformaciones partiendo de comprensión, conocimiento y compromiso, siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático con estrategias que desarrollara la División de Trabajo de la empresa y un enfoque investigativo donde se genera conocimientos para dar uno la vuelta la realidad social.

Fundamentación ontológica

Se trata de juicios variables y dinámicos, lo que da que las personas son los que edifican la realidad, por lo que existen múltiples criterios en nuestro tema, diferentes comportamientos, esto hace que las competencias no sean absolutas sino relativas, es decir siempre el contenido está accesible a nuevas comprensiones.

Fundamentación epistemológica

La Organización se enfoca en lo conocido, poniendo como criterio de verdad, la práctica.

Fundamentación axiológica

La Organización de la empresa está influenciada por valores, se sintetiza el contexto socio-cultural en donde está ubicado el problema, no se puede prescindir del fondo cultural de la empresa y sus colaboradores, para alcanzar el sentido más objetivo de las competencias y divisiones de trabajo.

Fundamentación metodológica

Se trabajará con las características cualitativa de la empresa, que se la obtendrá con la participación del personal implicados con el problema, estos se consideran siempre abiertos, emergentes.

2.3 Fundamentación legal

La ejecución de la presente investigación se respalda bajo el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 capítulo 6, elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO)

Recursos humanos según ISO 9001:2008

Una gestión adecuada de los recursos humanos (apartado 6.2 de ISO 9001:2008) es un requisito imprescindible para aquellas organizaciones que deseen caminar y avanzar por el camino de la calidad y la excelencia empresarial. El requisito mínimo para las personas que trabajan en una empresa es que sean competentes para realizar las funciones que se les asignen. Esta competencia debe conseguirse en base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas para el desempeño de sus trabajos.

Además se encuentra respaldada en el Código de Trabajo ecuatoriano

Art. 441.- Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y,
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

Se encuentra enmarcada dentro del Reglamento de la ley orgánica de trabajo. Art. 1- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Capítulo I. Disposiciones Generales

Artículo 16.

Deberes fundamentales del patrono o empleador.

- b) Adoptar las medidas adecuadas para evitar que el trabajador sufra daños en su persona o en sus bienes, con ocasión de la prestación de sus servicios.
- c) Garantizar al trabajador ocupación efectiva y adecuada a su calificación profesional y a sus condiciones físicas y mentales, en los términos que fueren pactados o que se desprendieren de la naturaleza de la actividad productiva.

Artículo 17 Deberes fundamentales del trabajador: El trabajador observará, entre otros, los siguientes deberes fundamentales:

- a) Prestar el servicio en las condiciones y términos pactados o que se desprendieren de la naturaleza de la actividad productiva.
- b) Observar las órdenes e instrucciones que, sobre el modo de ejecución del trabajo, dictare el patrono.
- c) Prestar fielmente sus servicios, con ánimo de colaboración, y abstenerse de ejecutar prácticas desleales o divulgar informaciones sobre la actividad productiva que pudieren ocasionar perjuicios al patrono.

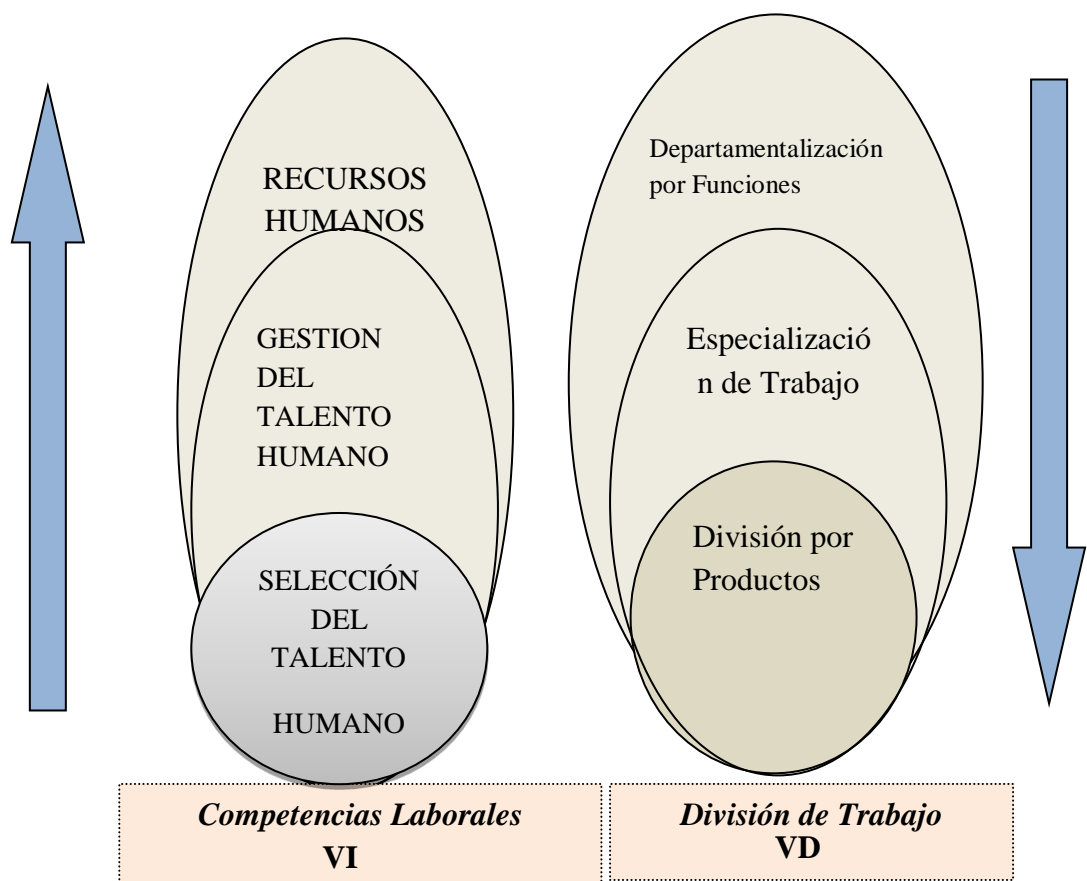
2.4 Categorías fundamentales

2.4.1 Categorización de las variables independiente y dependiente:

X = Competencias Laborales

Y = División de Trabajo

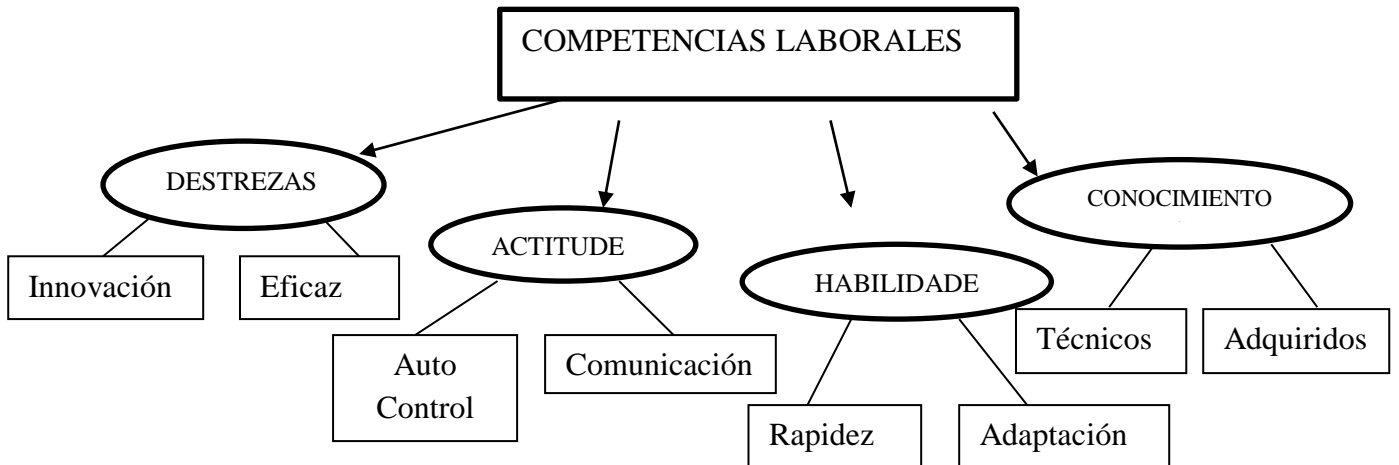
Gráfico 2. Categorización de variables



Elaborado por: **Paulina Padilla Soria**

2.4.2 Constelación variable independiente

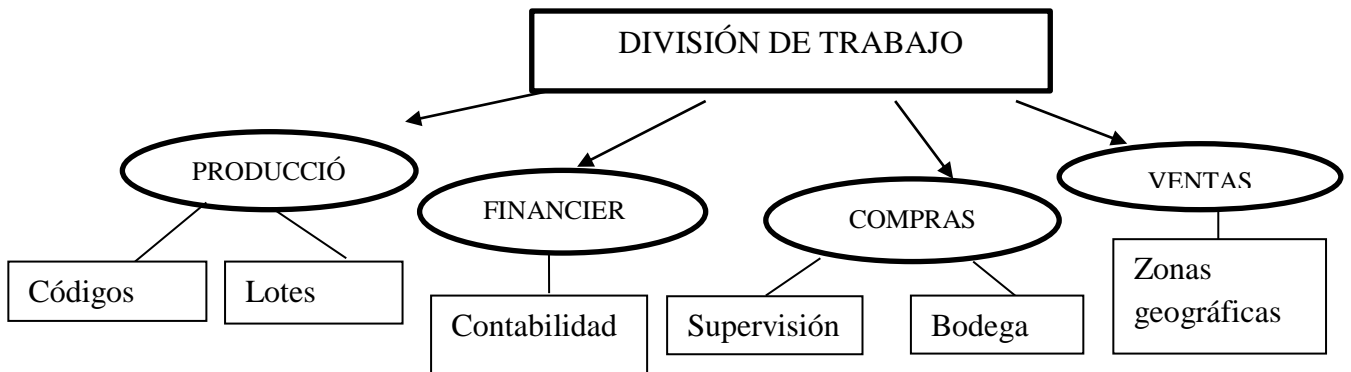
Gráfico 3. Variable independiente



Elaborado por: **Paulina Padilla Soria**

2.4.3 Constelación variable dependiente

Gráfico 4. Variable dependiente



Elaborado por: **Paulina Padilla**

2.4.4 Definición de las categorías

2.4.4.1 Fundamentación teórica de la variable independiente

2.4.4.1.1 Recursos Humanos

(Bohlander & Snell, 2008) Capital humano y administración del Recurso humano. El capital humano es intangible y exclusivo, y no puede administrarse de la manera en que las organizaciones administran los puestos, los productos y las tecnologías. Una de las razones para esto es que los empleados, no la organización, poseen su propio capital humano. Si los empleados valiosos dejan la empresa se llevan consigo su capital humano y la empresa pierde lo que haya invertido en capacitarlos y desarrollarlos.

(Delgado & Ventura, 2011) Resulta difícil dar una definición exacta del departamento de Recursos Humanos de una empresa, ya que en él se realizan diferentes funciones que varían de una empresa a otra. Podemos decir que el departamento de Recursos Humanos es un departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal. Aunque en sus orígenes el departamento de RH asumía fundamentalmente funciones de Administración de Personal, con el tiempo y unido al aumento de dimensión de la empresa dicho departamento ha ido progresivamente asumiendo funciones relacionadas con la gestión de personal.

(Vàquez, 2009) Garantizar la implantación de un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y de fortalecimiento de la Política de Cuadros en caminado a la elevación de la eficiencia y eficacia de la actividad laboral, la atención al hombre, su estimulación, priorizando la superación y evaluación de los cuadros en un adecuado clima de trabajo de mutuo compromiso entre jefes y subordinados.

(Velásquez, 2009) La Corporación Andina de Fomento (CAF), institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin

productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia de los RH pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el RH contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del RH: habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio.

Recursos Humanos

Para (Bohlander y Snell, 2008) el recurso humano es dueño de sí mismo al dejar la empresa se lleva su talento; (Vásquez, 2009) Los RRHH es el encargado de proveer políticas para garantiza un ambiente de trabajo seguro y prácticas a favor de los colaboradores y a su vez elevar la eficiencia laboral concepto que es compartido con (Delgado y Ventura,2011) , a más argumentan que las funciones del departamento varía según la dimensión de la organización, por otra parte (Velásquez, 2009) recalca que la Corporación Andina de Fomento plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de la administración de personal según el comportamiento actual de las empresas para mayor competitividad, es aquí la relevancia de los Recursos Humanos que contribuye para la efectividad.

Entonces el departamento de recursos humanos es un área importante dentro de la empresa debido a que es el responsable de todo el proceso que involucra al personal ,proporciona lineamientos y supervisa que la relación entre la organización y los trabajadores sea la apropiada para que exista una armonía y equilibrio laboral. Al estar comprometido con el bienestar del capital humano, propone incentivos con el fin de motivarlo y asegurar la permanencia, consiguiendo un aporte eficaz en la articulación de las funciones sociales.

2.4.4.1.2 Gestión del Talento Humano

(Cabarcas, 2011) La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología

utilizada y los procesos internos. En cualquiera de los escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Es imposible establecer una separación entre las personas y las organizaciones. Estas operan a través de las personas que hacen parte de ellas, son quienes deciden y actúan en su nombre, dependiendo de estas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones; de igual manera las organizaciones constituyen para las personas el medio de alcanzar varios objetivos en el menor tiempo y esfuerzo posible.

La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia. Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones.

(Gonzales, 2009) En la actualidad, debido a la fuerte influencia de factores externos que condicionan a las organizaciones, ha surgido un proceso de mejora continua con miras a la estandarización de sus procesos internos, mejor conocido como ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), este es importante también como guía principal para el diseño e implementación eficiente de un modelo de competencias para el mejoramiento de los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de personal de toda organización., el cual puede decirse que no es más que la planeación de una estrategia que permita conducir al talento humano de la organización a conocer de manera definida y estandarizada las destrezas y fortalezas necesarias para un desempeño eficaz de los diferentes cargos.

(Chiavenato, 2009) Varios factores han contribuido a este fenómeno los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones. En este contexto, el área de recursos humanos (RH) es una de las

áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas.

Coinciden (Gonzales, 2009) y (Chiavenato, 2009) en que las organizaciones son influenciadas por factores externos que las hacen vulnerables al cambio especialmente sobre el talento humano lo que genera que se desarrolle un estudio de las capacidades del capital humano para que se realice una planeación estratégica que permita conocer de manera definida las habilidades necesarias para un cargo, mientras que (Cabarcas, 2011) dice que el factor humano es el capital más importante de las empresas y depende de ellos para alcanzar el éxito según como ellos actúen .

Para la Gestión del Talento Humano se requieren disponer de información precisa acerca de la aportación de valor de cada miembro del equipo de trabajo. El disponer de ese tipo de información permite al departamento de RRHH desarrollar estilos de dirección, planes y estrategias de colaboración y comunicación interna eficientes. La Gestión de Talento Humano contribuye de manera ascendente al desempeño de la organización.

2.4.4.1.3 Selección del Talento Humano

(Alles, Administración de Personal-Recursos Humanos I., 2009) Cuando las organizaciones se ocupan de la gente cuentan con un área de Recursos Humanos o Capital Humano en lugar de una “Oficina de Personal”. Aplican además, buenas prácticas en las tareas; parte de los objetivos a lograr radican tanto en la buena selección de las personas como en las políticas de retención y un aspecto muy importante, es el desarrollo de personal.

(Veras & Cuello, 2008) La Búsqueda del personal necesario para una organización constituye con frecuencia un desafío para los Líderes de los departamentos de Gestión Humana. Encontrar candidatos competentes es una tarea difícil e importante para las

organizaciones. El proceso de reclutamiento ha pasado de una concepción estática o reactiva, a una concepción dinámica o proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de seres humanos.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para ocupar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es el medio para que la organización logre sus objetivos.

(Llanos, 2010) La selección debe suministrar los recursos humanos adecuados en el tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo. Como se mencionó ya, el factor humano da sentido y rumbo a la organización: es la sangre de la misma, pues le otorga vida.

Por ello, en esta tarea se aplican diversas técnicas, se toman decisiones y se selecciona al candidato apropiado para ocupar el puesto. La serie de técnicas aplicadas permite evaluar y descubrir características personales, psicológicas y cognoscitivas que a su vez permiten develar otras cualidades como las motivaciones, capacidades, autoestimas, nivel de inteligencia, etc.

(Alles, 2009) Dice que las empresas preocupadas en su personal crean un departamento de Recursos Humanos para una buena selección, mientras que (Veras y Cuello, 2008) afirman que es necesario una búsqueda adecuada de talento humano para la organización, contar con candidatos calificados para el puesto ase ideal la selección, la selección no es un fin en sí mismo, es el medio para que las empresas logren su objetivo y (Llanos, 2010)asevera que la selección nos debe proporcionar recursos humanos adecuados en el tiempo oportuno, pues este es la vida de la organización y es por ello que se debe aplicar técnicas para descubrir las características personales.

La gestión del talento humano es el comprometido y debe responder por la capacidad humana en la organización, por tanto debe seleccionar y contratar personal que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, mediante técnicas para

obtener un diagnóstico de las capacidades de cada aspirante y de esta manera contratar al personal calificado.

2.4.4.1.4 Competencias Laborales

(Alles, Desarrollo del talento humano: basado en competencias., 2009) Las competencias no son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar. Son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos y del savoir-faire a fin de construir competencias inéditas. Por lo tanto, un plan de desarrollo de competencias no puede ser organizado de la misma manera que los planes de formación en conocimientos. La clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones.

(Blanco, 2008) La aplicación del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos tendrá por tanto la doble función estratégica y operativa. Desde el punto de vista estratégico, las competencias facilitarán el vínculo entre el comportamiento de los trabajadores y los objetivos de la organización.

Desde el aspecto funcional, las diferentes áreas de la gestión de recursos humanos se verán reformuladas al aplicar un enfoque de competencias, pues más que centrarse en rasgos de personalidad estables o en aspectos no necesariamente relacionados con el buen desempeño laboral como la antigüedad o formación académica, pasaran a centrarse en conductas modificables causalmente relacionadas con un elevado rendimiento laboral.

(Reunión Consultiva Tripartita sobre el desarrollo de Recursos Humanos, 2009) Al analizar los cambios en el escenario económico, tecnológico y social y sus implicaciones sobre el trabajo, se reiteró la conveniencia de que los Sistemas de Formación Profesional tengan como objetivo crear, complementar y/o desarrollar en los

trabajadores competencias laborales que implican un grado de calificación mucho más elevado, un saber hacer y decidir con base en conocimientos científicos y tecnológicos complejos, el desempeño de habilidades desarrolladas con mucha mayor autonomía, así como la capacidad gestión. Si bien reconoce que la oportunidades de empleo, así como de desarrollo profesional y social de los trabajadores dependen cada vez más de que dispongan o no de ese tipo de competencias, se alerta sobre el hecho de que la responsabilidad principal por el aseguramiento de estas condiciones radica en planos tales como las políticas de empleo, el funcionamiento del sistema productivo, y los sistemas y políticas de formación. Igualmente, se planteó que –dado el carácter complejo y acumulativo de las competencias laborales es necesario tener en cuenta que su creación empieza en la formación básica y se desarrolla durante la formación profesional inicial y continuada.

(Alles, 2009) afirma que las competencias no son cualidades innatas sino el producto de la experiencia, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos, mientras que para (Blanco, 2008) sostiene que el enfoque de competencias tendrá doble función: estratégico que facilita el vínculo entre trabajador y organización; y funcional que se centra en conductas modificables relacionadas con un elevado rendimiento laboral mientras y para (Reunión Consultiva Tripartita sobre de desarrollo de Recursos Humanos) precisan que por los cambios tecnológicos y la globalización que enfrentan las organizaciones afectando directamente al talento humano, las competencias pasan a ser el centro de atención, herramienta que genera nuevas formas de selección y brinda métodos modernos de formación y empleo a más la Reunión Consultiva Tripartita sobre de desarrollo de Recursos Humanos añade que con Sistemas de Formación Profesional que tengan como objetivo crear, complementar y desarrollar en los trabajadores competencias laborales para realizar sus funciones con conocimientos científicos y tecnológicos y alertan sobre el hecho de que la responsabilidad principal por el aseguramiento de estas condiciones radica en planos tales como las políticas de empleo, el funcionamiento del sistema productivo, y los sistemas y políticas de formación.

Las competencias laborales es la facultad para responder exitosamente y llevar a cabo funciones que requiere un cargo, es saber hacer frente a una tarea específica, la cual se

hace evidente cuando el personal entra en contacto con las tareas designadas. Esta competencia supone conocimientos, destrezas y habilidades que van desde la formación básica y se desarrolla durante la ampliación profesional, el departamento de Recursos Humanos es el responsable de que el personal se desempeñe con buenas prácticas mediante políticas.

2.4.4.2 Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente

2.4.4.2.1 Departamentalización por Funciones

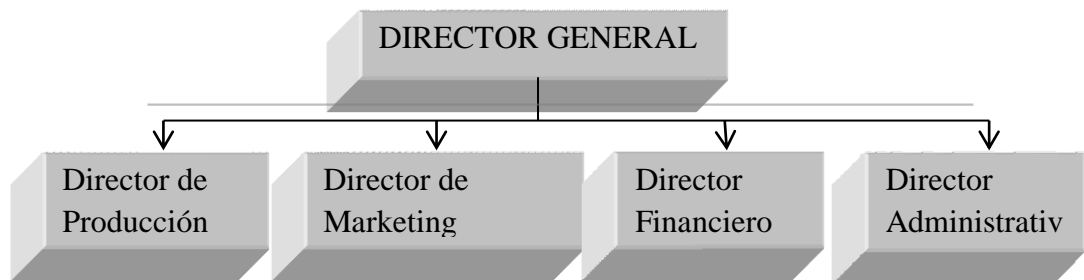
(Lerna & Castro, 2008) En este tipo de estructura, los departamentos están basados en actividades, procesos, o tipos similares de maquinaria, es decir, están en relación con las diferentes funciones de la empresa. Las funciones más comunes son las denominadas áreas básicas o funcionales; marketing, finanzas, recursos humanos y producción.

Este tipo de departamentalización es uno de los más utilizados, porque se reúne a los especialistas de ramas equivalentes, los procesos similares y la maquinaria específica para la misma especialidad.

(Claudes & Alvarez, 2005) Una de las formas más populares de agrupar las actividades ha sido por funciones. Estas cambian de acuerdo con el objetivo y giro de la empresa, pero en las empresas dedicadas a la manufactura de bienes es común encontrar áreas de producción, finanzas y mercadotecnia. La principal ventaja es la eficiencia que se obtiene al reunir en unidades comunes a las especialidades similares y a las personas que poseen habilidades, conocimientos y orientaciones semejantes. La principal desventaja es que reduce la cooperación interdepartamental y dificulta la adopción a cambios externos.

(Crespo, López, & Peña, 2003) Relacionado con el principio de autoridad, se encuentra el de jerarquía, según el cual se crean diferentes niveles en la estructura ordenados en función de autoridad que poseen las personas que los integran. De esta forma, cada unidad depende de otra superior, excepto la que ocupa la posición más alta, facilitando así la coordinación mediante supervisión directa.

Gráfico 5. Departamentalización por funciones



Fuente: (Crespo y otros 2003)

Coinciden tanto (Lerna, 2008) y (Claude, 2005) que en la Departamentalización por funciones se agrupan a las actividades según sus objetivos y nacen departamentos de marketing, recursos humanos, finanzas, etc. Y varía de acuerdo a la actividad de la empresa, cada una reúne a especialistas, (Crespo, 2003) comparte el criterio de las áreas que genera la departamentalización, pero de manera jerárquica generando niveles de estructura basados en función de autoridad.

La Departamentalización por Funciones agrupa a las unidades de la organización según su naturaleza de trabajo, la mayor parte de las organizaciones tienen tres funciones esenciales: producción/servicios, ventas y finanzas, en cada sección se debe conformar por especialistas que se orientan a actividades específicas y de este modo se simplifica la capacitación del personal.

2.4.4.2.2 Especialización de Trabajo

(kerajwski & Ritzman, 2006) Un puesto de trabajo que requiere un alto grado de especialización abarca una alta gama de tareas, un alto grado de repetición y, tal vez gran eficiencia y alta calidad, la especialización produce beneficios como los siguientes:

Menos tiempo de capacitación por empleado, porque los métodos de procedimientos son más limitados.

Un ritmo de trabajo más rápido, que permite obtener más producción en menos tiempo, y salarios más bajos, porque los requisitos de educación y habilidades también son más bajos.

Sin embargo, los argumentos contrarios a la especialización de puestos de trabajo sugieren que los empleos estrictamente definidos conducen a baja moral entre los empleados, rotación elevada y menor calidad, debido a la monotonía y el tedio ocasionado por el trabajo repetitivo; La necesidad de que la gerencia preste más atención, porque la actividad total se subdivide en muchos puestos para un gran número de empleados, todos los cuales tienen que ser coordinados para elaborar el producto o servicio en su totalidad; y menor flexibilidad para ajustarse a los cambios o a la ausencia de algunos empleados.

(Daft & Marcic, 2007) Un principio fundamental es que el trabajador se puede desempeñar de una manera más eficiente cuando se permite que los empleados se especialicen. La especialización del trabajo, algunas veces se denomina división del trabajo, es el grado en el cual las tareas organizacionales se subdividen en trabajos separados. La especialización de trabajo se ilustra a través de la separación de tareas. Los empleados dentro de cada departamento desempeñan sólo las tareas relevantes para su función especializada. Cuando la especialización del trabajo es extensa, los empleados se especializan en una sola tarea. Los trabajos tienden a ser pequeños, pero pueden ser desempeñados de una manera eficiente.

(Robbins & Coulter, 2005) Hoy usamos el término de Especialización de Trabajo para describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización de trabajo es en que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la construye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad.

La mayoría de los gerentes de hoy ven a la especialización de trabajo un mecanismo de organización importante, pero no como una fuente de productividad sin fin. Reconocen las economías que proporcionan en ciertos tipos de trabajo, pero también los problemas que crea cuando se lleva a los extremos.

(Kerajwsk y Ritzman, 2006); (Daft y Marcic, 2007) Y (Robbins y Coulter, 2005) Coinciden en que la Especialización de Trabajo es la división de tareas para lograr un

producto o servicio, (Kerajwsk y Ritzman, 2006) añade que al trabajar con este método producen beneficios como: menos capacitación, ritmo más rápido de trabajo, salarios más bajos y argumentos contrarios como: Baja moral, rotación alta, monotonía, (Daft y Marcic, 2007) exponen a más que el desempeño puede ser más eficiente cuando se permite que los empleados se especialicen y (Robbins y Coulter, 2005) concluyen que la mayoría de los gerentes de trabajo un mecanismo importante, pero no como una fuente de ven a la especialización productividad sin fin.

La especialización de trabajo se encuentra ligada directamente a la división del Trabajo, permitiendo conseguir altos niveles de eficiencia, convirtiéndose en la base de la producción para alcanzar la máxima perfección en cada proceso del servicio o producto, punto de partida para la Industria donde existe gran demanda de una misma línea, es en este tipo de organizaciones es recomendable la especialización de trabajo, ya que facilita la capacitación debido a que sus funciones son limitadas.

2.4.4.2.3 División por Producto

(Fernández & Junquera, Iniciación a los negocios Aspectos Directivos, 2008) Fomenta la competencia entre divisiones, lo que introduce el mercado dentro de la empresa, mejorando, de esta forma, la eficiencia de la misma. El personal está comprometido a tiempo completo, con una línea de productos en particular. Por lo tanto, desarrolla unos conocimientos acerca de la forma en que encaja su tarea dentro de un esquema amplio. Las necesidades de información se maneja con mayor facilidad; se requiere menos información porque el personal trabaja de cerca sobre un producto y no necesita preocuparse de otros productos.

(Fernández, 2010) La estructura divisional por producto es la forma más corriente de este tipo de organización: todas las funciones que contribuyen a un producto están bajo la autoridad de un gerente. La organización en líneas de producto delega la mayor parte de las decisiones de coordinación en manos de directivos divisionales. Esta circunstancia convierte a las divisiones en centros de beneficios. Separa a la oficina corporativa de las divisiones permite a la alta dirección centrar la atención en el desempeño global de la empresa más que en los aspectos específicos de las divisiones.

Esta estructura concentra los esfuerzos de cada unidad en un producto concreto, por lo que proporciona un servicio mejorado y más rápido. En su principal cualidad y la hace aconsejable para las empresas con una producción diversificada o que atiende diferentes mercados.

(Fred, 2003) La estructura de divisiones por productos (o servicios) es más eficaz para la implantación de estrategias cuando es necesario destacar la manera especial ciertos productos o servicios. Además este tipo de estructura se utiliza con frecuencia cuando una empresa ofrece sólo algunos productos o servicios, o cuando los productos o servicios de una empresa difieren en forma importante. La estructura de divisiones favorece el control estricto y la atención y la atención de líneas de producto, pero también exige una fuerza de gerentes capacitados y un control reducido por parte de la gerencia de alto nivel.

(Fernández & Junquera 2008); (Fernández,2010) y (Fre,2003) coinciden en que cuando existe diversificación de productos se debe realizar una departamentalización por productos, aquí se concentra personal especializado en una línea, dejando a la alta gerencia concentrar su atención en el desempeño general de la empresa, (Fernández,2010) manifiesta también que de esta manera se puede brindar un producto o servicio mejorado y (Fred,2003) agrega que esta estrategia favorece al control estricto de las líneas de producto.

Se ha analizado que es muy útil una departamentalización por producto cuando una empresa ofrece múltiples líneas, de esta manera se admite el agrupamiento de actividades con base al producto, esto genera que recaiga la responsabilidad sobre el nivel divisional, exigiendo personal especializado con habilidades del gerente general, y permite a los altos directivos centrarse en el rendimiento total de la organización.

2.4.4.2.4 División de Trabajo

(Harnecker, 2005) En toda producción social existe una repartición de tareas, es decir, una división del trabajo. Mientras mayor es la complejidad de la sociedad y más alto es su nivel de desarrollo, mayor es esta diferencia de tareas.

Debemos distinguir los siguientes tipos de división del trabajo: división de la producción social, división técnica del trabajo y división social del trabajo.

Llamaremos **DIVISIÓN DE LA PRODUCCIÓN SOCIAL**, a la división de la producción social en diferentes ramas, esferas o sectores, ejemplo división entre trabajo agrícola y el trabajo industrial.

Llamaremos **DIVISIÓN TÉCNICA DEL TRABAJO** a la división del trabajo dentro de un mismo proceso de producción.

Llamaremos **DIVISIÓN SOCIAL, DEL TRABAJO** a la repartición de las diferentes tareas, que los individuos cumplen en la sociedad (tareas económicas, ideológicas o políticas) y que se realizan en función de la situación que ellos tienen en la estructura social.

(Hellriegel, 2009) La división del trabajo se refiere a las distintas formas de dividir las tareas y el trabajo para poder alcanzar las metas. Por lo normal, en una organización mecanicista el trabajo está muy dividido. En teoría, cuantas menos tareas desempeñe una persona, tanto mejor espera que se lo haga. No obstante, un incremento continuo de la división de trabajo puede llegar a ser contra productivo.

Los empleados que sólo desempeñan trabajos simples y rutinarios, que requieren pocas habilidades, se sentirán aburridos y frustrados. El resultado será menor calidad y productividad, gran rotación y alto ausentismo.

(Gonzalez, 2009) Como es sabido, la división del trabajo aumenta la productividad debido a tres factores:

1. Se aumenta la destreza del trabajador. Es decir, aparece la especialización en las tareas. Lógicamente, en la medida en que un trabajador repite una y otra vez su tarea,

aumenta su habilidad en esa operación. El trabajador no tiene en su cabeza, muchos menos en sus manos, el conjunto o totalidad del trabajo, tan solo una parte de él. Un trabajo hecho con destreza a base de repetición es, a su vez, un trabajo más veloz. La mano, que habitualmente se ha considerado un órgano no especializado y denotaba un signo claro de la inteligencia del hombre, ahora, en la división del trabajo –Smith habla de las manufacturas–, se «especializa». El trabajador no ha de aplicar la inteligencia cada vez que quiera usar sus manos, estas ya se han hecho diestras en una determinada operación. La mano está liberada de la inteligencia, se ha hecho un instrumento eficiente.

2. Hay un ahorro de tiempo considerable. Antes de la división del trabajo, un mismo trabajador debía cambiar de tarea dentro de una misma labor; en cambio ahora, cada trabajador desempeña una sola tarea, de modo que se ahorra el tiempo que implicaba cambiar de ocupación. Vuelve a ganarse en velocidad. Se aceleran los ritmos del trabajo productivo.

3. La división del trabajo trajo consigo la invención de máquinas que facilitaban y abreviaban las distintas ocupaciones. De nuevo aparecían los factores ahorro de tiempo y velocidad

(Harnecker, 2005) que desde un punto más social nos habla sobre la diferenciación de la división de trabajo y nos presenta; división de producción social, división técnica del trabajo y división social del trabajo y por ultimo (Hellriegel, 2009) conceptualiza que es una forma de dividir las tareas para alcanzar una meta, mientras menor sea la actividad mejor será el resultado, pero el exceso de división puede causar frustración en los empleados dando como resultado baja productividad.(Gonzales, 2009) afirma que con la División de trabajo se aumenta la destreza y habilidad ya que mientras más veces repita una tarea las manos se hacen diestras para una determinada operación, se produce ahorro de tiempo considerable acelerando el ritmo de trabajo.

De este modo se puede decir que la división de trabajo consiste en dividir un proceso en diferentes operaciones que componen su producción, así puede ser realizado por un solo trabajador, transformándose este en un experto del proceso productivo, alcanzando su

máxima eficiencia y eliminando tiempos muertos entre cambio de operación, este método es aplicable en organizaciones donde requieren procedimientos de producción masiva.

2.5 Hipótesis

La aplicación de Competencias Laborales, mejorara la División de Trabajo en la fábrica de interiores “ELYTEX”.

2.6 Señalamiento de las variables de la hipótesis

X = Competencias Laborales

Y = División de Trabajo

CAPITULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

La investigación se desarrolló con un enfoque, cuantitativo debido a que se utilizó técnicas cuantitativas que nos orientó a la identificación de las causas de la carencia de las Competencias Laborales, investigando independientemente del contexto al que pertenece, que nos lleva a la comprensión de la hipótesis con una posición dinámica.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 Investigación bibliográfica

El presente trabajo se realizó con la modalidad bibliográfica o documental, ya que se contó con todas las fuentes para recolectar información tanto de la variable independiente como dependiente, que ayudaron a explicar y defender el problema de investigación. Este tipo de información se la obtuvo de libros, o Internet, tesis de grado; relacionados a Recursos Humanos y Organización de Empresas.

3.2.2 Investigación de Campo

La investigación de campo, permitió estudiar detalladamente cada una de variables del problema en el lugar en donde acontecen los hechos y a la vez analizar la información obtenida directamente de los participantes en el mismo, a través de las encuestas, y visitas a la empresa ELYTEX.

3.3 Tipos De Investigación

3.3.1.1 Investigación Exploratoria

Esta investigación nos permitió explorar a fondo acerca de las Competencias Laborales en forma realista, su objetivo es ayudar al planteamiento del problema, formular la hipótesis, nos familiarizara con la realidad y planifica la investigación.

3.3.1.2 Investigación descriptiva

Nos permitió detallar las características más importantes de las Competencias Laborales, en lo que respecta a su origen y desarrollo. Su objetivo es describir Competencias en una circunstancia temporo-espacial determinada, es decir, detallar cómo es y cómo se manifiesta.

Nos orientó a descubrir y comprobar la posible relación entre las Competencias Laborales y la División de Trabajo en la empresa “ELYTEX”. La investigación descriptiva utilizaremos en la encuesta como técnicas de recolección de información primaria, se elaborara un informe.

3.3.1.3 Investigación Correlacional

En el presente trabajo de investigación se utilizó la investigación de tipo correlacional, ya que permite analizar y medir el efecto de la Variable Independiente: Competencias Laborales con la Variable Dependiente: División de Trabajo.

Además, con la aplicación de la técnica e instrumento de investigación como la encuesta se recolectó información necesaria para ser analizada.

3.3.1.4 Investigación explicativa

El objetivo de esta investigación es, a más de medir el grado de relación que existe entre las Competencias Laborales y la División de Trabajo en la empresa “ELYTEX”, determinar estadísticamente si la variación en una o más variables es consecuencia de la variación en otra u otras variables. Es decir, explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta o por qué dos o más variables están relacionadas.

3.3.2 Métodos de investigación

3.3.2.1 Método inductivo

El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. Según este método se analizan solo casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general. A partir de las observaciones sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría. Se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez.

3.3.2.2 Método deductivo

Con este método se parte de una premisa general para obtener conclusiones de un caso particular. Pone énfasis en la teoría, en los modelos teóricos, en la explicación y en la abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos.

3.4 Población y muestra

Para la presente investigación se contó con la población de la empresa “ELYTEX” que está conformada por un equipo humano de 23 colaboradores, por contar con un reducido equipo se trabajó con toda la población y no se sacó muestra.

1 Administrador
1 Secretaria-contadora
1 Jefe de Producción
2 Asesor de ventas
13 Operarias de Maquinaria
3 Rematadoras
2 Empacadoras

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1 Variable independiente: Competencias Laborales

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Las competencias laborales es la facultad para responder exitosamente y llevar a cabo funciones que requiere un cargo, es saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el personal entra en contacto con las tareas designadas. Esta competencia supone conocimientos, destrezas y habilidades que van desde la formación básica y se desarrolla durante la ampliación profesional, el departamento de Recursos Humanos es el responsable de que el personal se desempeñe con buenas practicas mediante políticas.	Funciones de un cargo.	Reglamentado Poco reglamentado	¿La empresa cuenta con puestos definidos para el desempeño del cargo?	Encuesta y cuestionario a trabajadores
	Competencias	Nivel de conocimientos Creatividad Rapidez Objetivos alcanzados	¿Posee los conocimientos apropiados para realizar su trabajo? ¿Su destreza le ha permitido un mejor desarrollo en su puesto de trabajo? ¿Considera que con capacitaciones constantes le impulsara a desarrollar habilidades?	Encuesta y cuestionario a trabajadores
	Departamento de Recursos Humanos	Políticas	¿Considera que las políticas del departamento de Recursos Humanos generan buenas prácticas laborales?	Encuesta y cuestionario a trabajadores

Elaborado por: **Paulina Padilla Soria, 2013**

3.5.2 Variable dependiente: División de trabajo

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La división del trabajo aumenta la productividad. Se aumenta la destreza del trabajador. Es decir, aparece la especialización en las tareas. Un trabajo hecho con destreza a base de repetición es, a su vez, un trabajo más veloz.</p> <p>Hay un ahorro de tiempo considerable. Antes de la división del trabajo, un mismo trabajador debía cambiar de tarea dentro de una misma labor; en cambio ahora, cada trabajador desempeña una sola tarea, de modo que se ahorra el tiempo que implicaba cambiar de ocupación.</p>	<p>Productividad</p> <p>Especialización</p> <p>Ahorro de tiempo</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Efectividad</p> <p>Procesos</p> <p>Objetivos</p> <p>Por Productos</p> <p>Unidades producidas</p>	<p>¿Considera que su trabajo está generando resultados de manera eficiente?</p> <p>¿Cree usted que sus funciones le permiten utilizar su tiempo con eficacia?</p> <p>¿Cree que en la empresa se debe realizar la departamentalización por: funciones, objetivos o por productos?</p> <p>¿De la Forma como está distribuido su trabajo cree usted que le permite elaborar mayor unidades?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a trabajadores</p> <p>Encuesta y cuestionario a trabajadores</p> <p>Encuesta y cuestionario a trabajadores</p>

Elaborado por: **Paulina Padilla Soria, 2013**

3.6 Recolección de la Información

Para recolectar información sobre el problema en investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Tabla 1. Fuente de información

PREGUNTAS	EXPLICACION
1-¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación
2-¿A qué personas o sujetos?	Colaboradores
3-¿Sobre qué aspectos?	División de Trabajo
4-¿Quién?	Investigador: Paulina Padilla
5-¿Cuándo?	Desde marzo a julio
6-¿Lugar de la recolección de la información	Ambato Tungurahua
7-¿Cuántas veces?	1 vez a cada una de las personas investigadas
8-¿Qué técnica de recolección?	Encuesta

9-¿Con que?	Cuestionario
10-¿En qué situación?	En el mejor momento para obtener la información

Elaborado por: **Paulina Padilla Soria, 2013**

3.7 Procesamiento y Análisis de la Información

Una vez concluida la Operacionalización de las variables, procedimos a aplicar los instrumentos de la investigación a los colaboradores de la empresa “ELYTEX”, éstas encuestas se las desarrollo con ayuda de las personas a las cuales está dirigida, posteriormente se revisó con el propósito de detectar errores para facilitar la tabulación.

A continuación, se codificó y tabuló la información obtenida a fin de conocer la frecuencia con que se repite los datos en cada categoría de la variable con sus respectivas respuestas y resumirlos en cuadros estadísticos.

La presentación de los resultados, se lo realizó en forma escrita y gráfica, facilitando la interpretación de los mismos.

CAPITULO IV

4 RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

Una vez realizado el cuestionario a la empresa Elytex utilizando el formato que se describe en el anexo, permitió realizar el diagnóstico sobre el efecto de las Competencias Laborales en la División de Trabajo en la empresa, mismo que se aplicó a 23 personas las cuales representan el tamaño de la muestra. Se ha procedido a realizar la siguiente descripción de la investigación: se detallan los hallazgos, se ha realizado la respectiva tabulación de los mismos aplicando porcentajes para el manejo de datos. Para la tabulación de los resultados alcanzados se utilizó el programa Excel.

4.2 Análisis de los resultados.

1. ¿La empresa asigna al trabajador según sus conocimientos y habilidades el puesto de trabajo para el desempeño de sus funciones?

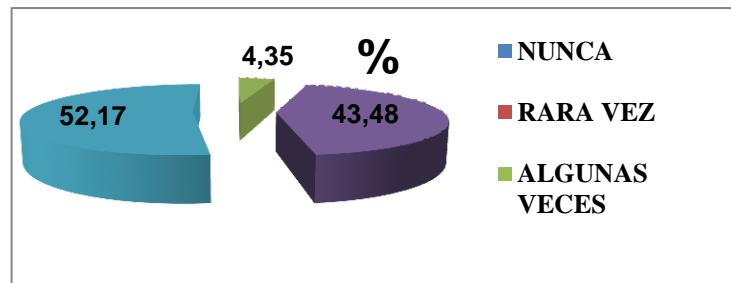
Tabla 2. Perfil para el cargo

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
Nunca	0	0,00	0,00
Rara vez	0	0,00	0,00
Algunas veces	1	4,35	0,04
Casi siempre	10	43,48	0,44
Siempre	12	52,17	0,52
TOTAL	23	100	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Gráfico 6. Perfil para el cargo



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Análisis e Interpretación

En relación a la pregunta sobre si la empresa asigna tareas al colaborador según su perfil para el desempeño del cargo, del total de los encuestados, el 52% del personal responde que efectivamente la empresa siempre asigna al personal de acuerdo a su perfil. El 48% restante

indica que la empresa no asigna de esta manera al personal para la realización de tareas o funciones.

Esto obedece probablemente a una falta de organización en la ubicación del colaborador en el puesto dentro de la empresa debido a la falta de personal especializado. (Ver tabla2, gráfico 6).

2. ¿Considera que usted tiene conocimientos apropiados para realizar su trabajo en un nivel?

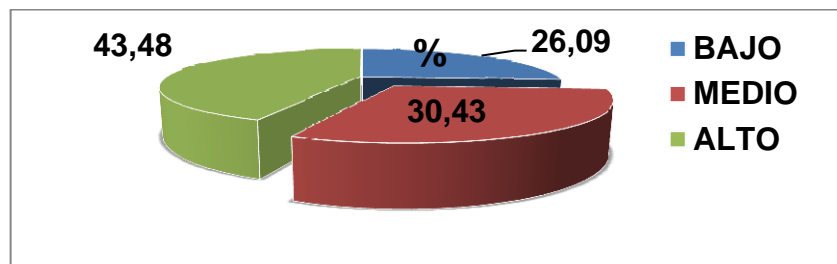
Tabla 3. Nivel de conocimientos

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
Bajo	6	26,09	0,26
Medio	7	30,43	0,31
Alto	10	43,48	0,43
TOTAL	23	100	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Gráfico7. Nivel de conocimientos



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Análisis e Interpretación

El personal posee los conocimientos apropiados para realizar su trabajo del total de los encuestados el 57% de ellos que representan a 13 trabajadores, dicen no tener los

conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones o tareas de manera correcta; sin embargo, el 43% de ellos es decir 10 trabajadores si poseen los conocimientos apropiados para el desempeño de sus funciones.

Lo cual debe ser tomado en cuenta para la realización de su respectiva capacitación dependiendo de su puesto de trabajo; tareas o actividades. (Ver Tabla 3, gráfico 7).

3. ¿La empresa cuenta con puestos definidos para el desempeño del cargo?

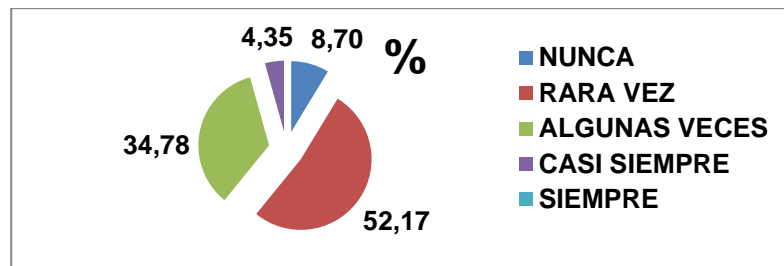
Tabla 4. Puestos definidos

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
Nunca	2	8,70	0,09
Rara vez	12	52,17	0,52
Algunas veces	8	34,78	0,35
Casi siempre	1	4,35	0,04
Siempre	0	0,00	0,00
TOTAL	23	100,00	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Gráfico 8. Definición de puestos



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados el 61% del personal de la empresa Elytex manifiesta que la empresa no tiene puestos definidos para desempeñar sus tareas y por el contrario el 35% de ellos dicen que algunas veces tienen sus puestos definidos para la realización de sus funciones.

Este resultado puede ser porque no están desempeñando un puesto específico sino varios a la vez lo cual debe ser corregido para un mejor desarrollo de las actividades. (Ver Tabla 4, gráfico 8).

4. ¿Su destreza le ha permitido un mejor desarrollo en su puesto de trabajo

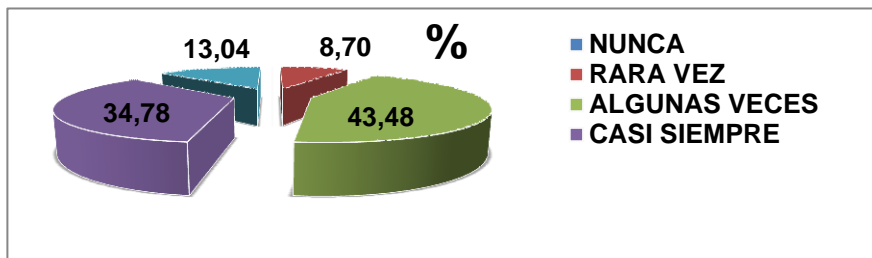
Tabla 5. Desarrollo en el puesto de trabajo

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
Nunca	0	0,00	0,00
Rara vez	2	8,70	0,09
Algunas veces	10	43,48	0,43
Casi siempre	8	34,78	0,35
Siempre	3	13,04	0,13
TOTAL	23	100,00	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Gráfico 9. Desarrollo en el lugar de trabajo



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados el 52 % de los empleados de Elytex manifiestan que sus destrezas no les permitido un mejor desarrollo; el 48 % menciona que sus destrezas si les sirve para desarrollarse dentro de su puesto de trabajo.

Lo que significa que los colaboradores de la empresa no están aplicando sus destrezas en el desarrollo de su trabajo; mientras el 48% si están correctamente ubicados según sus destrezas. (Ver Tabla 5, gráfico 9).

5. ¿Considera que con capacitaciones constantes le impulsará a desarrollar habilidades?

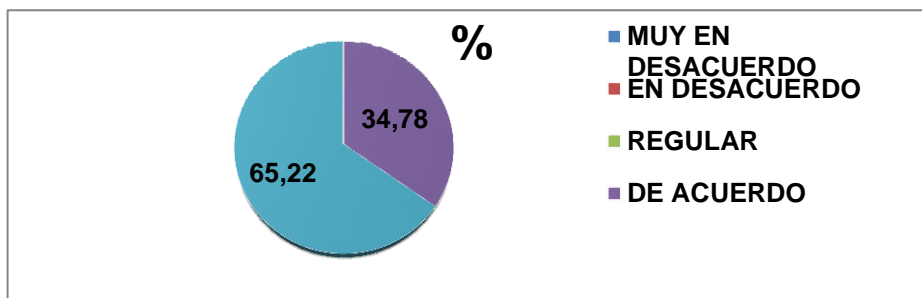
Tabla 6. Capacitaciones y Desarrollo de habilidades

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
Muy en desacuerdo	0	0,00	0,00
En desacuerdo	0	0,00	0,00
Regular	0	0,00	0,00
De acuerdo	8	34,78	0,35
Muy de acuerdo	15	65,22	0,65
TOTAL	23	100,00	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Gráfico 10. Desarrollo de habilidades



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Análisis e Interpretación

En relación a que si los empleados consideran que con capacitaciones constantes desarrollaran habilidades en su entorno laboral, del total de los encuestados el 100 % de los colaboradores de la empresa manifiestan que efectivamente la capacitación constante es necesaria para desarrollar habilidades.

De manera que los trabajadores están de acuerdo en recibir capacitaciones que les permitan realizar un mejor desempeño en su puesto de trabajo. (Ver Tabla 6, gráfico 10).

6. ¿Las políticas de la empresa generan un ambiente de trabajo adecuado?

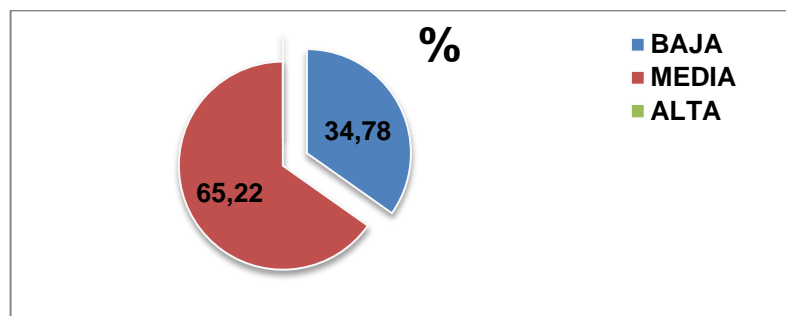
Tabla 7. Ambiente de trabajo

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
Baja	8	34,78	0,35
Media	15	65,22	0,65
Alta	0	0,00	0,00
TOTAL	23	100	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Gráfico 11. Nivel de ambiente de trabajo



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados se obtuvo que, el 65% de sus colaboradores que representan 15 empleados manifiesten el ambiente de trabajo es de nivel medio; el 35 % restante de los encuestados indica que se lo hace de manera baja

Datos que deben ser tomados muy en cuenta ya que por el momento el personal no cuenta con buenas prácticas laborales que mejoren su desempeño. (Ver Tabla 7, gráfico 11).

7. ¿Considera que su trabajo está generando resultados de manera eficiente?

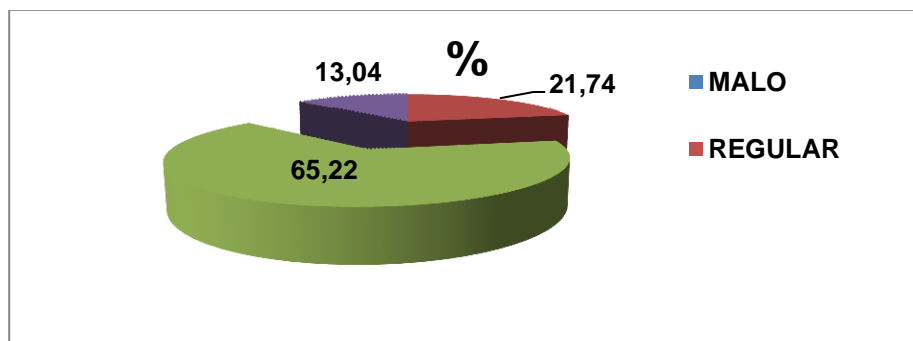
Tabla 8. Resultados en el puesto de trabajo

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
Malo	0	0,00	0,00
Regular	5	21,74	0,22
Bueno	15	65,22	0,65
Muy bueno	3	13,04	0,13
Excelente	0	0,00	0,00
TOTAL	23	100,00	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Gráfico 12. Resultados en el puesto de trabajo



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados el 78 % indican que las actividades que están realizando son buenas y muy buenas por lo tanto si generan buenos resultados para la empresa; y por el contrario el 22 % restante de ellos manifiesta que sus actividades generan eficiencia de manera regular.

Lo que nos dice que los empleados están conscientes de que su trabajo es deficiente y en el desarrollo productivo de la empresa, (Ver Tabla 8, gráfico 12).

8. ¿Cree usted que sus funciones le permiten utilizar su tiempo con eficacia de manera?

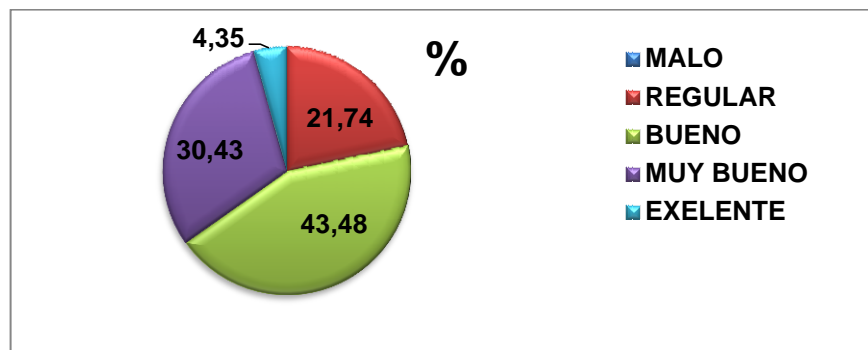
Tabla 9. Utilización del tiempo

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
MALO	0	0,00	0,00
REGULAR	5	21,74	0,22
BUENO	10	43,48	0,43
MUY BUENO	7	30,43	0,30
EXELENTE	1	4,35	0,04
TOTAL	23	100,00	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Gráfico 13. Utilización del tiempo



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Análisis e Interpretación

En relación a si el empleado cree que sus funciones le permiten utilizar su tiempo con eficacia, del total de la población el 78 % de los encuestados están de acuerdo en que su tiempo es bien aprovechado en las funciones que actualmente desempeñan; y el 22 % restante dicen que no es así y que su tiempo se malgasta,

Posiblemente piensan que podría ser utilizado de una mejor manera realizando otras actividades. (Ver Tabla 9, gráfico13)

9. ¿Cree que en la empresa se debe realizar la departamentalización por?

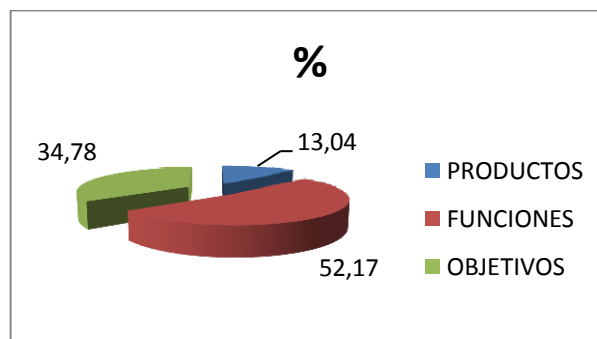
Tabla 10. Departamentalización

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
Productos	3	13,04	0,13
Funciones	12	52,17	0,52
Objetivos	8	34,78	0,35
TOTAL	23	100,00	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Gráfico 14. Departamentalización



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Análisis e Interpretación

Los encuestados responden que el 52 % coincide en que se debería realizar una departamentalización por funciones, el 35 % que debería ser realizarla por objetivos o metas a alcanzar y el 13 % restante que se la debería hacer por productos elaborados.

Por funciones debido que se trabaja en cadena y la mano esta diestra y se aprovecharía el tiempo, (Ver Tabla 10, gráfico14).

10. ¿Cómo está distribuido su trabajo actualmente, considera que le permite elaborar con mayor rapidez sus actividades?

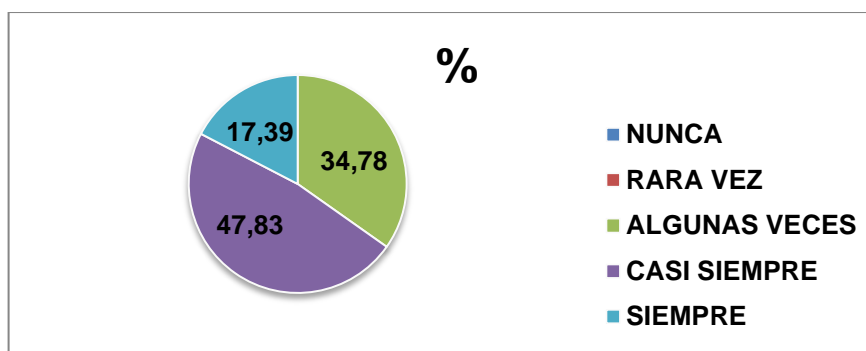
Tabla 11. Distribución de trabajo

ESCALA	OBSERVACIONES		
	FR	%	FR. RELAT
Nunca	0	0,00	0,00
Rara vez	0	0,00	0,00
Algunas veces	8	34,78	0,35
Casi siempre	11	47,83	0,48
Siempre	4	17,39	0,17
TOTAL	23	100,00	1,00

Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Gráfico 15. Eficiencia en la distribución de trabajo



Fuente: Operarios y Administrativos Empresa Elytex

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

Análisis e Interpretación

De la investigación acerca de si la forma de cómo está distribuido el trabajo en la empresa permiten elaborar mayor cantidad de unidades del total de los encuestados, el 48 % de ellos mencionaron que casi siempre; el 35 % manifiesta que algunas veces.

Lo que podría ser mejorado para alcanzar una completa satisfacción en este aspecto en donde hay que corregir la distribución del trabajo para generar una mejor productividad. (Ver Tabla 11, gráfico15).

4. 2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Formulación de la hipótesis

H0 = Hipótesis nula

H1 = Hipótesis alterna

H0 = La aplicación de Competencias Laborales, mejorara la División de Trabajo en la fábrica de interiores “ELYTEX”.

H1 = La aplicación de Competencias Laborales, NO mejorara la División de Trabajo en la fábrica de interiores “ELYTEX”.

4.2.1. Nivel de significancia

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

4.2.2. Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

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

Simbología:

O = Datos observados

E = Datos esperados

PREGUNTA # 4

¿Su destreza le ha permitido un mejor desarrollo en su puesto de trabajo?

Nunca	0
Rara vez	2
Algunas veces	10
Casi siempre	8
Siempre	3

PREGUNTA # 3

¿La empresa cuenta con puestos definidos para el desempeño del cargo?

Nunca	2
Rara vez	12
Algunas veces	8

Casi siempre	1
Siempre	0

4.2.3. Frecuencias observadas

A continuación se presenta la tabla de contingencia, proveniente del impacto cruzado de las dos variables en estudio:

Tabla 12. Tabla de contingencia

MATRIZ						
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS					
	NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	TOTAL
4	0	2	10	8	3	23
3	2	12	8	1	0	23
TOTAL	2	14	18	9	3	46

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

4.2.4. Frecuencias esperadas

Tabla 13. Frecuencias Esperadas

$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O Obtenidos	E esperados	(O - E)	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
PREGUNTA 4/ NUNCA	0	1,00	-1,00	1,00	1,00
PREGUNTA 4/ RARA VEZ	2	7,00	-5,00	25,00	3,57
PREGUNTA 4/ ALGUNAS VECES	10	9,00	1,00	1,00	0,11
PREGUNTA 4/ CASI SIEMPRE	8	4,50	3,50	12,25	2,72
PREGUNTA 4/ SIEMPRE	3	1,50	1,50	2,25	1,50
PREGUNTA 3/ NUNCA	2	1,00	1,00	1,00	1,00
PREGUNTA 3/ RARA VEZ	12	7,00	5,00	25,00	3,57
PREGUNTA 3/ ALGUNAS VECES	8	9,00	-1,00	1,00	0,11
PREGUNTA 3/ CASI SIEMPRE	1	4,50	-3,50	12,25	2,72
PREGUNTA 3/ SIEMPRE	0	1,50	-1,50	2,25	1,50
Total					X² = 17,81

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado por: Paulina Padilla, 2013.

4.2.5. Cálculo de grados de libertad

Grado de libertad = (renglones - 1) (columna - 1)

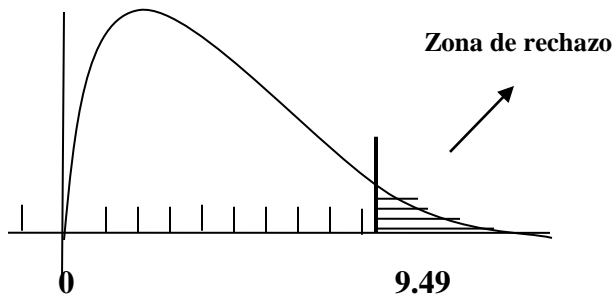
$$Gl = (r - 1) (c - 1)$$

$$Gl = (2 - 1) (5 - 1)$$

$$Gl = 4$$

El valor tabulado de X^2 con 4 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 9,49

Gráfico 16. Representación gráfica Chi Cuadrado



Elaborado por: **Paulina Padilla Soria, 2013**

4.2.6. Decisión final

El valor de $X^2_t = 9,49 < X^2_c = 17,81$

Por consiguiente se acepta la hipótesis, es decir que la aplicación de Competencias Laborales, mejorara la División de Trabajo en la fábrica de interiores “ELYTEX”.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez realizado el trabajo de investigación y analizado cada uno de los aspectos del mismo, se ha establecido que:

- El resultado del estudio acerca de los conocimientos técnicos del personal para aplicarlos en su puesto de trabajo en la empresa Elytex, permite visualizar que gran parte de los colaboradores no poseen los conocimientos apropiados para un correcto desempeño en su puesto de trabajo.
- La empresa Elytex no cuenta con una correcta definición de puestos de trabajo, por lo cual se ve en la necesidad de que los puestos de trabajo no sean cubiertos de una manera apropiada, es decir hay constante rotación de los colaboradores en los distintos puestos de trabajo.

- En la empresa Elytex el departamento de recursos humanos no imparte buenas políticas de prácticas laborales que permitan optimizar tiempo y recursos dentro de las distintas áreas de la empresa.
- En la empresa no hay una departamentalización definida o apropiada que permita maximizar la fabricación de unidades producidas en el tiempo pre-establecido.

5.2 Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones anteriores, recomendamos lo siguiente:

- Se recomienda capacitar a los colaboradores de la empresa en cuanto a sus conocimientos técnicos para cada puesto de trabajo dentro de la empresa, para que de esta manera les permita realizar su labor de manera más eficiente y adecuada.
- Elytex necesita realizar una adecuada distribución de los puestos de trabajo en las diferentes áreas de la empresa, para que no exista rotación de los colaboradores que hace que el trabajo no sea realizado de una manera óptima y apropiada.
- La empresa necesita mejorar las políticas de prácticas laborales, ya que los colaboradores creen que si tuvieran mejores políticas y puestos definidos en la empresa podrían utilizar el tiempo de manera eficaz y generar resultados eficientes para la empresa.
- La empresa debe realizar una departamentalización por funciones, es decir un tipo de producción en cadena con personal especializado en cada proceso encaminada a alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Tema

Desarrollo de un Modelo de Departamentalización Funcional en la Empresa Elytex.

6.1.1 Datos Informativos

Institución ejecutora: Empresa “Elytex”

Beneficiarios:

- **Propietario**
- **Administrativos**
- **Trabajadores de “Elytex”**

Teléfono: 0998527181

Ubicación: Sector de Santa Rosa Bellavista ciudadela Nuevos Horizontes en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

Responsable: Luis Padilla Mayorga (Propietario) Paulina Padilla Soria

Equipo técnico responsable: Gerente, trabajadores

Costo de la Propuesta: \$1190.00

Financiamiento: Recursos propios

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: 1 de agosto 2013 **Finalización:** 08 de octubre 2013

6.2 Antecedentes de la propuesta

Es imprescindible que todas las organizaciones, cuenten con una adecuada división de trabajo, debido que la especialización mejora la calidad de los productos. Además, el aprendizaje y el adiestramiento continuo en una actividad tienden a aumentar la productividad, que es la velocidad con que se produce.

La departamentalización es una forma práctica de dividir el trabajo en funciones separadas, la cual acarrea una serie de ventajas que contribuyen con el éxito de la gerencia, ya que va a existir una mayor especialización y conocimientos por parte de los trabajadores en el área donde se desenvuelvan.

Es importante resaltar que para llevar a cabo una departamentalización, se debe tomar en cuenta la relación entre determinadas tareas que reflejar interdependencia entre sí, los objetivos y planes que se pretende alcanzar en la empresa.

(Boland, 2007) La estructura de la organización se define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas laborales; por ejemplo Johnson & Johnson siempre ha agrupado sus actividades en compañías semiautónomas organizadas alrededor de los productos y ha concedido a los gerentes un considerable margen en la toma de decisiones. No existe un criterio único para agrupar las tareas, por esta razón, quien se encargue del diseño organizacional, deberá elegir el criterio que más convenga, o una combinación adecuada de ellos, atendiendo a la realidad de la organización y al contexto en el que deba desarrollar sus actividades.

Considerando lo expuesto, es importante que la empresa Elytex, disponga con una adecuada departamentalización, en todas las áreas como es administrativa, producción que le permita utilizar con mayor eficiencia la maquinaria y a la vez las competencias de cada uno de sus colaboradores con un mejor el uso de tiempo y ventas para el éxito de la empresa.

6.3 Justificación

Las economías modernas están cada vez más enfocadas en aumentar la productividad, por lo cual, para lograr realizar una determinada actividad con eficiencia, se hace indispensable, cada vez más, lograr la especialización de las actividades es por tal motivo que se justifica la departamentalización en los siguientes temas.

- Aprovechar todas las capacidades del trabajador.
- La división del trabajo permite que las personas se ocupen de actividad en la cual son buenos y no pierdan tiempo y esfuerzo realizando también otras actividades que otras personas podrían hacer mejor.
- El dedicar a una persona a realizar una actividad le permite desarrollar destrezas y descubrir mejores técnicas que simplifiquen el trabajo
- Maximiza los recursos disponibles.
- El ahorro de tiempo, el que un trabajador esté dedicado permanentemente a una sola tarea evita la pérdida de tiempo por el paso de un trabajo a otro.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo general

Implementar un modelo de departamentalización para la debida aplicación de las competencias laborales en el área de producción de la empresa Elytex.

6.4.2 Objetivos específicos

- Agrupar las actividades análogas en cada área de la empresa Elytex
- Facilitar la coordinación de todas estas actividades
- Crear un sistema de cargos interrelacionados que se ajuste a las capacidades y motivaciones de las personas que ha de ocuparlos.

6.5 Análisis de factibilidad

Socio Cultural

Los colaboradores de la empresa afirman que los puestos de trabajo no están estructurados y definidos por lo cual brindan toda su experiencia, voluntad y apoyo incondicional para el diseño y ejecución de la departamentalización.

Organización

La empresa se encuentra dispuesta a colaborar y brindar su máxima predisposición para realizar cambios que represente beneficios a favor tanto de la organización como de sus colaboradores.

Tecnológico

La empresa cuenta con una buena capacidad tecnológica, ya que es de fácil acceso, sin embargo se utiliza un 65% de su capacidad, de tal manera que es posible incrementar la producción con los equipos que posee la empresa.

Económico financiero

A través de fondos propios la empresa podrá financiar la elaboración e implementación de la departamentalización.

Gubernamental

El Gobierno Ecuatoriano con campañas constantes y leyes vigentes como salvaguardias que impide el ingreso de productos extranjeros a precios bajos apuntalan firmemente al consumo de producción nacional. Lo que impulsa de manera notoria al consumo de productos orgullosamente ecuatorianos cambiando y evolucionando el pensamiento del consumista de forma positiva a favor de productos nacionales.

Ambiental

La actividad a la que se dedica la empresa no es perjudicial al medio ambiente, está libre de contaminación, y de manera responsable sus desperdicios son reciclados para contribuir con el sector vulnerable en la elaboración de productos alternos.

Legal

Capítulo Segundo

Derechos del Buen Vivir

Sección octava

Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

6.6. Fundamentación teórica

El presente trabajo consiste en el diseño de departamentalización funcional basándose en información proveída por la empresa Elytex en todas las áreas.

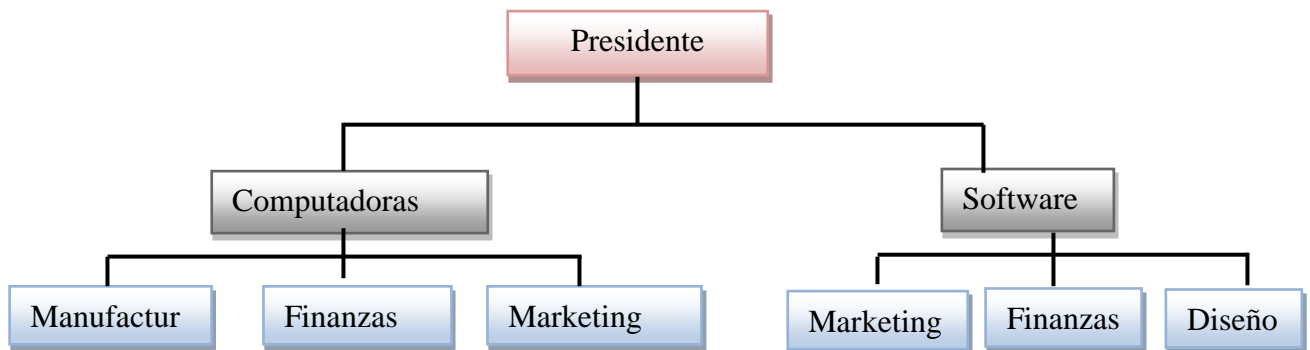
La departamentalización

Se alcanza mediante la investigación y recolección de datos relevantes, y con el asesoramiento del personal de la empresa quienes nos proporcionan las técnicas y herramientas aplicadas para el logro del objetivo propuesto. Esta investigación también nos ayuda a determinar las diferentes falencias existentes en dichos procesos para así poderlas remediar de una manera pronta y oportuna, antes de que se produzcan complicaciones que puedan afectar la productividad de la empresa.

(Griffin, 2011) Departamentalización por función. La base más común para la departamentalización, en especial entre las organizaciones más pequeñas, es por función. La departamentalización funcional agrupa los puestos que tiene que ver con actividades iguales o similares. (La palabra función se utiliza aquí para significar funciones organizacionales como finanzas y producción, más que para las funciones administrativas básicas, como planeación o control.) El departamento de computo en Apex tiene departamentos de manufactura, finanzas y marketing, cada uno una función organizacional.

Este enfoque es el más común en las organizaciones más pequeñas, tiene tres ventajas principales. Primero cada departamento puede tener personal experto en esta área funcional. Por ejemplo de puede contratar expertos en el área de marketing para manejar la función de marketing. Segundo, la supervisión se facilita porque un gerente necesita estar familiarizado con sólo un conjunto específico de habilidades. Y tercero es más fácil, coordinar las actividades dentro de cada departamento.

Grafico17. Departamentalización por funciones



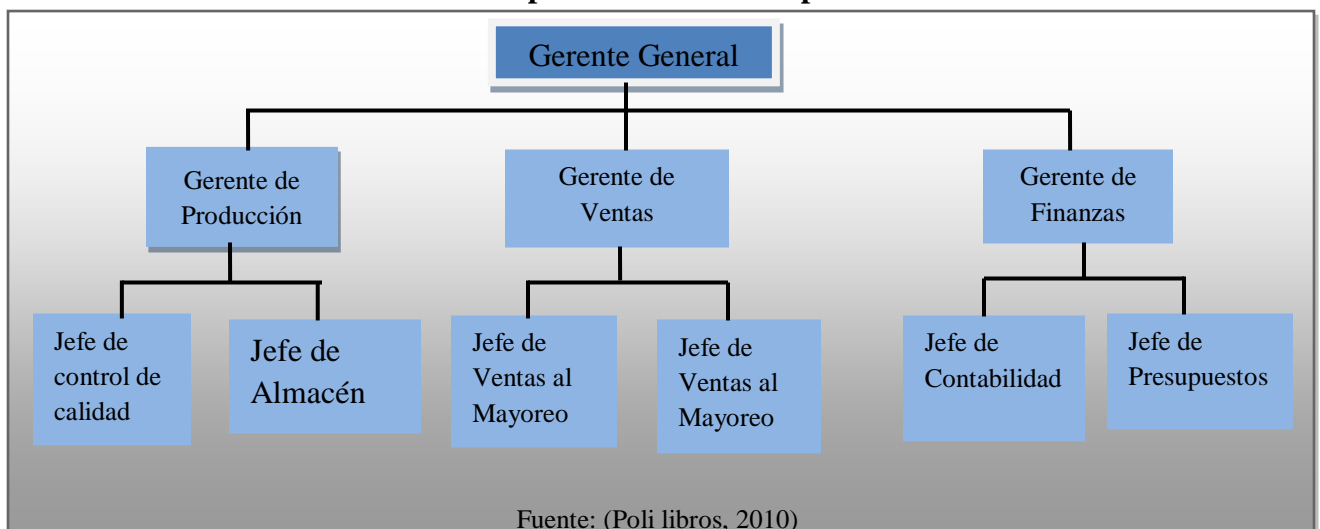
Fuente: (Griffin 2011)

(Robbins & Decenzo, 2010) Una de las formas más populares para agrupar las actividades de acuerdo con las funciones que se desempeñan, llamada departamentalización por funciones. Un gerente podría organizar su planta dividiendo a los especialistas de ingeniería, contabilidad, sistemas de información, recursos humanos y adquisiciones, en departamentos. La departamentalización por funciones se puede usar en todo tipo de organizaciones. Las funciones son lo único que cambia para reflejar los objetivos y las actividades de la organización. Un hospital podría tener departamentos dedicados a las investigaciones, a la atención de pacientes, a la contabilidad, a así sucesivamente. Una franquicia de futbol profesional podría tener departamentos de personal para jugadores, venta de boleros, viajes y alojamiento.

(Polilibros, 2010)Departamentalización por Funciones de la Empresa

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa abarca todo lo que las empresas hacen normalmente. Las funciones básicas son: producción, ventas y finanzas y cada una de ellas se puede subdividir en las actividades parciales necesarias de acuerdo a los planes y recursos de la empresa, según se muestra en el siguiente ejemplo. La departamentalización funcional es el criterio más ampliamente utilizado para organizar las actividades y existe en casi toda la empresa en algún nivel de la estructura organizacional.

Gráfico 18. Departamentalización por funciones



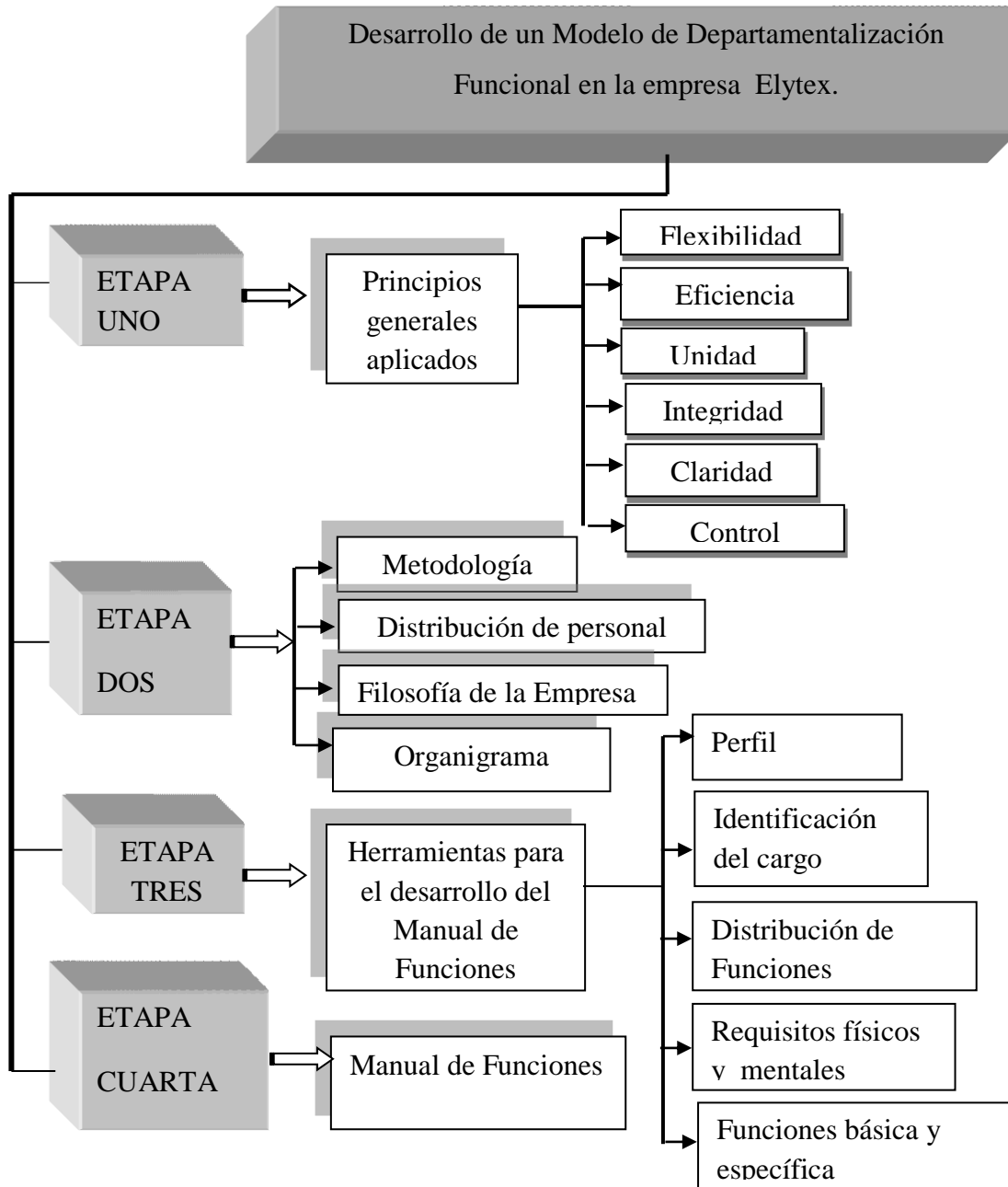
La ventaja más importante de la departamentalización funcional es que constituye un método lógico y probado durante mucho tiempo.

Tanto (Griffin; Robbins y el artículo) están de acuerdo que la departamentalización funcional es la mejor forma de trabajar según funciones específicas y similares, debido a que se maximiza el tiempo y unidades producidas facilitando la eficiencia en las labores del personal por la especialización para realizar tareas, es la más común y recomendable para empresas pequeñas.

La departamentalización por funciones es la segmentación de la actividad total para que cada área y gerente sea responsable de actividades especializadas, cada departamento debe estar basado en procesos similares y todos llegar al mismo objetivo de la empresa, es la forma más aceptada en las organizaciones.

6.7. Metodología: Modelo operativo

Gráfico19.



Elaborado por: **Paulina Padilla Soria**, 2013

6.7.1 Etapa Uno

Principios generales aplicados

Para la elaboración del manual de funciones de la empresa “Elytex”, se aplicó los siguientes métodos:

Flexibilidad

Las funciones deben ser dinámicas y permitir la objetividad en la toma de decisiones, de acuerdo con el área y jerarquía donde se ubique la persona que las aplique y a más que el personal de “Elytex” no se sienta con una camisa de fuerza y tengan mayor confianza en sus actividades. Debe contemplarse la posibilidad del mejoramiento continuo y/o cambios en un momento dado, bien sea por decisiones de la administración o situaciones legislativas, con miras a su optimización.

Eficiencia

Debe permitir el mejor aprovechamiento de los recursos financieros, humanos, físicos y técnicos que participen de una función, permitiendo su mejor combinación, con miras al alcance de los objetivos institucionales, para lograr los mejores resultados en la gestión.

Unidad

Cada función realizada en cada una de las dependencias o áreas de trabajo, obedecen a parámetros o directrices únicas y generales previamente diseñadas, y deberán estar concordantes, a los objetivos de “Elytex”.

Integridad

Las funciones, independientemente debe ayudar a cumplir un objetivo que lleve a lograr la misión de la empresa. Por ello, las dependencias o áreas de trabajo no son consideradas separadamente y deben contemplar la coordinación e información.

Claridad

El manual de funciones debe tener un fin didáctico para los colaboradores de “Elytex” y por tal razón este principio debe aplicarse y garantizarse para cualquier tipo de actividad o tarea, permitiendo el rápido aprendizaje para su realización y así evitar tropiezos a la gestión administrativa.

Control

Las funciones son responsabilidades a ejecutar, lo cual permite realizar las delimitaciones en las tareas dentro de una actividad, para lograr cada objetivo de la empresa “Elytex”. Deberá contemplar los mecanismos o parámetros de control, especialmente facilitando detectar errores y que permitan evaluarlos para ajustar dentro de una función constante de retroalimentación y mejoramiento continuo.

6.7.2 Etapa Dos

Metodología

Observación Directa: Este método, consiste en la observación directa y dinámica del ocupante del cargo en pleno ejercicio de las funciones, con el fin de plasmar la información sobre las habilidades tanto físicas como mentales en el desarrollo de sus funciones, como se interrelaciona el individuo con las demás personas y procesos; además, permite hacer las anotaciones, y observaciones pertinentes.

Entrevista Permite la recolección de datos mediante preguntas que se le hace al ocupante del cargo, para que éste de respuestas, si está bien estructurada puede obtenerse información de todos los aspectos del cargo, naturaleza, secuencia y de las diversas tareas que comprende, así, por qué, y el cuándo.

Permite además, capturar información directa tanto del ocupante como de su jefe inmediato, ayuda a confrontar los pro y los contra en las labores realizadas, permite conocer las funciones y como cada individuo establece su valoración.

Conclusiones

Al terminar la aplicación de las metodologías se concluyó que la empresa contaba con buenas instalaciones, con personal capaz de cumplir con sus actividades, pero que desconocían de sus funciones y responsabilidades, impidiendo la fluidez en las actividades.

Distribución de Personal

Luego del análisis realizado se procedió a realizar la distribución del personal para evitar contratiempos durante la realización del manual.

Cuadro 1. Distribución de personal

Código	Departamentos	Mujeres	Hombres	Total empleados	Total departamento
1	DIRECCIÓN GENERAL				3
GG-E1	Gerente General	1		1	
C-E1.1	Contador	1		1	
AL-E1.2	Asesor Legal		1		
2	DEPARTAMENTO DE COMPRAS				2
SC-E2	Supervisor de Compras	1		1	
GAMP-E2.1	Guarda Almacén de Materia Prima		1	1	
3	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN				22
SP-E3.1	Supervisor de Producción	1		1	
Cr-E3.2	Corte		1	1	

E-E3.3	Estampado	1	1	2	
Cf-E3.4	Confección	13		13	
T-E3.5	Terminado	2		2	
Em-E3.6	Empaque	2		2	
B-E3.7	Bodega P.T.		1	1	
4	DEPARTAMENTO DE VENTAS				4
SV-E4.1	Supervisor de Ventas		1		
AV-E4.1.1	Asesores de Ventas	1	2		
Total colaboradores					31
Total puestos					14

Elaborado por: **Paulina Padilla Soria, 2013**

Filosofía de la Empresa

Misión

La misión de confecciones “Elytex” es fabricar productos de elite con textiles de calidad que contribuyan con el cuidado de la salud íntima.

Visión

Consolidarse en un periodo de tres años (2016), como una empresa líder en el mercado de la confección de ropa interior, reconocida por preocuparse en el bienestar de nuestros

clientes por elaborar prendas con materias primas de primera calidad y que contribuyan con el medio ambiente.

Objetivos

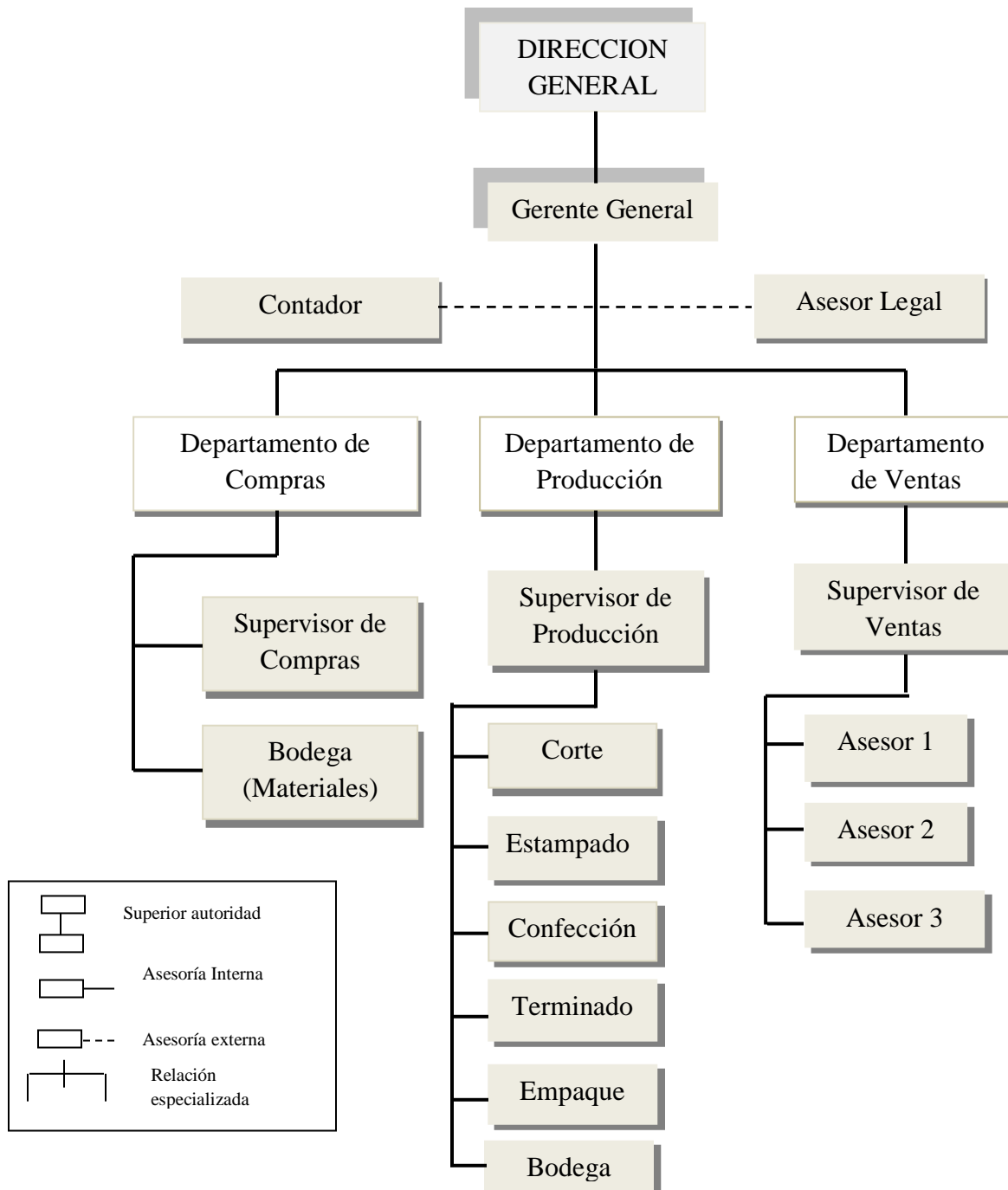
- Innovar la producción de ropa interior.
- Llegar a todos los rincones del país, con productos de calidad y precios accesibles.
- Velar por los trabajadores, con sueldos dignos y motivaciones a su esfuerzo.
- Maximizar la utilización de tiempo y recursos.
- Generar utilidades para la empresa.

Estrategias

- Costos
- Calidad
- Competitividad
- Capacitación
- Experiencia
- Control
- Precios
- Imagen de la empresa

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FÁBRICA DE INTERIORES “ELYTEX”

Gráfico20. Organigrama de “ELYTEX”



Autora: **Paulina Padilla Soria, 2013**

Todo Manual Funciones debe ser elaborado sobre la base del Organigrama de la Organización, respondiendo a su misión, visiones, objetivos y estrategias.

6.7.3 Etapa Tres

Herramientas para el desarrollo del Manual de Funciones

Perfil Ocupacional

El perfil ocupacional se ocupó en analizar el cargo en relación con los aspectos intrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a sus ocupantes, aquí se realizó una verificación comparativa de los requisitos que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante, describir cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones lo debe desempeñar.

Para obtener un buen perfil ocupacional se debe tener como base cinco áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo, que se describen a continuación:

Conocimientos y habilidades

Requisitos físicos.

Responsabilidades Implícitas

Condiciones de Trabajo

Condiciones Personales

Importancia de un manual y un perfil

Estos reúnen información de cada cargo, para facilitar al jefe y al empleado el desarrollo de su labor diaria, también para el adiestramiento de nuevos empleados.

Identificación del cargo

Se definió claramente el cargo, para evitar confusiones, duplicidad de funciones, dándole el nombre al oficio y personas que dependen de él.

Distribución de funciones y responsabilidades

Se indicó cómo, cuándo y quien realiza el trabajo, incluyendo tareas físicas y mentales y la responsabilidad que tiene sobre los materiales, valores, equipos y con respecto a la toma de decisiones, se aclaró el grado de trabajo que tiene cada uno.

Requisitos físicos y mentales

Se describió la habilidad que debe poseer la persona, como son los rasgos de personalidad, habilidad y destreza tanto mental, manual, como visual, que además debe contener el cargo, y tener en cuenta el tiempo de experiencia en la labor.

Función básica

Es el propósito de puesto, especifica el contenido del puesto, sus objetivos y hacia dónde va, es describir el puesto en un todo.

Función específica

Contiene los deberes que va a desempeñar, identifica cada tarea que compone un puesto de trabajo.

6.7.4 Etapa Cuatro
Manual de Funciones

Cuadro 2. GG-E1

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS	
I – Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto : GERENTE GENERAL	
Código del Puesto : GG-E1	
Dependencia : Dirección General	
División/Área/Sector : Gerencia General	
Fecha de actualización : Septiembre 2013	
II – Misión o Propósito del Puesto	
Ejecutar las disposiciones de la Dirección. Optimizar la gestión de la empresa y como tal ejercer la representación administrativa, comercial y judicial. Administrar los recursos humanos, económicos y financieros de la empresa, asegurando su utilización en las mejores condiciones de costo, oportunidad y eficiencia, para lograr resultados concordantes con los objetivos empresariales.	
III – Competencias Funcionales del Puesto	
Nombre de la Competencia	Grado Requerido
Dirección y Delegación	A
Trabajo en Equipo	A
Pensamiento Estratégico	A
Relaciones Publicas	A

Negociación	A
Competencias de eficacia personal	
Responsabilidad	A
Productividad	A
Capacidad de Planificación y Organización	A
Compromiso	
Orientación a resultados	A
Trabajo bajo presión	A
Innovación	A
Confianza en sí mismo	A
Alta adaptabilidad-flexibilidad	A
Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales	
Comunicación	A
Autocontrol	A
Cooperación	A
Orientación al cliente interno y externo	A
Competencias sobre conocimientos de su función	
Conocimiento técnico (profundidad en el conocimiento de instrumentos y métodos relacionados a su trabajo)	A

Experiencia (en la aplicación de instrumentos y métodos en su trabajo)	A
Habilidad analítica	A
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Ética	A
Integridad	A
Cultura de seguridad y cuidado del medio ambiente	A
Identificación con la Organización	A
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	
Responsabilidades del Puesto:	
Representar en forma administrativa, dirigir comercial y judicial a la Empresa ELYTEX	
Actividades y/o Funciones:	
1	Ejercer la representación administrativa, comercial y judicial de la sociedad, pudiendo representarla ante toda clase de autoridades políticas, administrativas y municipales, así como ante toda clase de empresas públicas y privadas.
2	Dirigir la contabilidad, ejerciendo la vigilancia necesaria, para que todas las operaciones contables se encuentren al día.

3	Aprobar notas de pedido entregadas por ventas y entregar a bodega.
4	Aprobar facturas emitidas de bodega.
5	Separar y reemplazar el personal subalterno y contratar a los colaboradores que sean necesarios para la optimización de resultados.
6	Expedir la correspondencia y llevar los libros de contabilidad.
7	Dar cuenta, a la dirección, del funcionamiento y estado de todas las actividades de la empresa, como de inventarios, cartera, recaudación, inversión, etc.
8	Ejercer la representación de la Sociedad ante las autoridades administrativas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, bien sea como denunciante o denunciado, gozando, sin perjuicio de las facultades anteriores, de las atribuciones necesarias para intervenir en todos los procedimientos, entre ellos el de inspección y denuncias cuando corresponda.
9	Proponer al Directorio objetivos, estrategias y acciones específicas, para el desarrollo corporativo de la Empresa.
10	Proporcionar a todo el personal condiciones apropiadas de trabajo, promoviendo y motivando su identificación con ELYTEX. Y sus objetivos.
11	Velar por el cumplimiento de las metas y objetivos de la Empresa.
12	Controlar por el rendimiento técnico y económico de la gestión empresarial.
13	Velar por la buena imagen de ELYTEX mediante acciones de apertura hacia la sociedad, colaboradores y clientes, el fortalecimiento de relaciones con el entorno al proveer un producto con normas de calidad que protejan la salud e higiene, competente en el mercado.

V. Requisitos del Puesto
Formación Básica TITULO UNIVERSITARIO EN INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
Formación Complementaria MAESTRÍA O ESPECIALIZACION EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
Experiencia Requerida 5 Años en funciones de dirección en empresas de actividades similares
Conocimientos Técnicos Elaboración e interpretación de informes Evaluación del Sistema de Control

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

Cuadro 3. AL-E1.2

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS
I – Identificación del Puesto
Nombre del Puesto : ASESOR LEGAL
Código del Puesto : AL-E1.2
Dependencia : Dirección General
División/Área/Sector : Asesoría Legal
Fecha de actualización : Septiembre 2013
II – Misión o Propósito del Puesto

Prestar asesoría legal al Dirección General, Gerencia General y demás áreas de ELYTEX.

Atender los aspectos jurídico-legales de la empresa, en salvaguarda de los intereses empresariales, prestando asesoramiento y asistencia a la gestión de los órganos de Gerencia y demás Unidades Operativas.

III – Competencias Funcionales del Puesto

Nombre de la Competencia	Grado Requerido
Dirección y Delegación	A
Trabajo en Equipo	A
Pensamiento Estratégico	A
Relaciones Publicas	A
Negociación	A

Competencias de eficacia personal

Responsabilidad	A
Productividad	A
Capacidad de Planificación y Organización	A
Compromiso	
Orientación a resultados	A
Trabajo bajo presión	A
Innovación	A
Confianza en sí mismo	A

Alta adaptabilidad-flexibilidad	A
Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales	
Comunicación	A
Autocontrol	A
Cooperación	A
Orientación al cliente interno y externo	A
Competencias sobre conocimientos de su función	
Conocimiento técnico (profundidad en el conocimiento de instrumentos y métodos relacionados a su trabajo)	A
Experiencia (en la aplicación de instrumentos y métodos en su trabajo)	A
Habilidad analítica	A
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Ética	A
Integridad	A
Cultura de seguridad y cuidado del medio ambiente	A
Identificación con la	A

Organización	
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	
Responsabilidades del Puesto:	
1	Asesorar a la Alta Dirección y demás Unidades Operativas en aspectos normativos y legales.
2	Representar a la empresa ante los órganos competentes en aspectos que sean de su competencia.
Actividades y/o Funciones:	
1	Brindar, oportuna y efectiva, asesoría en asuntos legales y administrativos de su competencia.
2	Representar a ELYTEX dentro del marco de los poderes conferidos, en procesos judiciales y administrativos.
3	Proyectar contratos, resoluciones, actas y otros documentos legales que le sean encargados.
4	Interpretar y difundir los dispositivos legales que se emitan y que tengan relación con la actividad ELYTEX.
5	Organizar y mantener actualizado el archivo documentario legal.
6	Otras que le sean asignadas por la Gerencia General o la dirección General de la empresa.
V. Requisitos del Puesto	
Formación Básica	

TITULO UNIVERSITARIO EN DERECHO.
<p>Formación Complementaria</p> <p>Especialización, de 200 horas lectivas, en aspectos relacionados a sus funciones, preferentemente en las especialidades de: derecho laboral, derecho administrativo.</p>
<p>Experiencia Requerida</p> <p>3 Años, como mínimo, en el ejercicio de su profesión.</p> <p>3 Años, como asesor legal de empresas.</p>
<p>Conocimientos Técnicos</p> <p>Código de Trabajo</p>

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

Cuadro 4. AC-E1.3

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS
I – Identificación del Puesto
Nombre del Puesto : CONTADOR
Código del Puesto : AC-E1.3
Dependencia : Gerencia General
División/Área/Sector : Administración y Finanzas
Fecha de actualización : Septiembre 2013
II – Misión o Propósito del Puesto
Administrar los recursos económicos y financieros de la Empresa, asegurando su eficaz

utilización en las mejores condiciones de costo, oportunidad y eficiencia, para lograr resultados concordantes con los objetivos empresariales.

III – Competencias Funcionales del Puesto

Nombre de la Competencia	Grado Requerido
Dirección y Delegación	A
Trabajo en Equipo	A
Pensamiento Estratégico	A
Relaciones Publicas	A
Negociación	A

Competencias de eficacia personal

Responsabilidad	A
Productividad	A
Capacidad de Planificación y Organización	A
Compromiso	
Orientación a resultados	A
Trabajo bajo presión	A
Innovación	A
Confianza en sí mismo	A
Alta adaptabilidad-flexibilidad	A

Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales

Comunicación	A
Cooperación	A
Orientación al cliente interno y externo	A
Competencias sobre conocimientos de su función	
Conocimiento técnico (profundidad en el conocimiento de instrumentos y métodos relacionados a su trabajo)	A
Experiencia (en la aplicación de instrumentos y métodos en su trabajo)	A
Habilidad analítica	A
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Ética	A
Integridad	A
Cultura de seguridad y cuidado del medio ambiente	A
Identificación con la Organización	A
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	
Responsabilidades del Puesto:	

1	Administrar eficientemente los recursos económicos, de ELYTEX, cumpliendo las normas, directivas y principios que rigen a la empresa.
Actividades y/o Funciones:	
1	Lograr y desarrollar las acciones que permitan sostener la buena imagen de la empresa con el buen manejo de sus activos.
2	Coadyuvar al cumplimiento del Plan Estratégico y Plan Operativo de la empresa (metas y objetivos inherentes a la administración).
3	Coordinar, organizar y dirigir los procesos contable, financiero y administrativo de la Empresa, así como general información contable, financiera y administrativa oportuna y transparente.
4	Supervisar el proceso, registro y consistencia de los libros principales y auxiliares (Registro de Compras, Registro de Ventas, Registro de Retenciones, Libro de Caja, Libro de Obligaciones y Libro Auxiliar de Bancos), los cuales deben estar elaborados según las normas contables y tributarias, los mismos que forman parte del insumo esencial para la información financiera y tributaria consolidada de la empresa.
5	En coordinación con los jefes de las otras Divisiones, formular el presupuesto operativo y de inversiones, el plan de compras del ejercicio y controlar su ejecución.
6	Supervisar los inventarios de almacenes, activo fijo, stocks y movimientos de almacenes (mensuales y anuales).
7	Supervisar el movimiento contable referido a los ingresos por facturación y cobranzas.
8	Proyectar el flujo de caja acorde a los ingresos y egresos, e informar a la sede,

	dentro de los plazos establecidos.
9	Otras que le sean asignadas por el Gerente general
V. Requisitos del Puesto	
Formación Básica	
TITULO UNIVERSITARIO EN CONTABILIDAD O ADMINISTRACIÓN.	
Formación Complementaria	
ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD DE COSTOS	
Experiencia Requerida	
2 Años, como mínimo, en el ejercicio de su profesión.	
Conocimientos Técnicos	
Costos de Producción	

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

Cuadro 5. SC-E2

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS	
I – Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto : SUPERVISOR DE COMPRAS	
Código del Puesto : SC-E2	
Dependencia : Gerencia General	
División/Área/Sector : Financiera	
Fecha de actualización : Septiembre 2013	
II – Misión o Propósito del Puesto	
Planificar, dirigir, implementar, supervisar y asesorar en los mecanismos de compras de materias primas e insumos, con el propósito de precautelar la correcta aplicación y utilización de los recursos de la empresa.	
III – Competencias Funcionales del Puesto	
Nombre de la Competencia	Grado Requerido
Dirección y Delegación	A
Trabajo en Equipo	A
Relaciones Publicas	A
Negociación	A
Competencias de eficacia personal	
Responsabilidad	A

Productividad	A
Capacidad de Planificación y Organización	A
Compromiso	
Trabajo bajo presión	A
Innovación	A
Confianza en sí mismo	A
Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales	
Comunicación	A
Autocontrol	A
Cooperación	A
Competencias sobre conocimientos de su función	
Conocimiento técnico (profundidad en el conocimiento de instrumentos y métodos relacionados a su trabajo)	A
Experiencia (en la aplicación de instrumentos y métodos en su trabajo)	A
Habilidad analítica	A
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Ética	A

Integridad	A
Identificación con la organización	A
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	
Responsabilidades del Puesto:	
1	Cumple y hace cumplir los procesos de Control de compras, manejo ético de las compras, normas y políticas.
Actividades y/o Funciones:	
1	Actualizar permanentemente el sistema de proveedores.
2	Elaborar las solicitudes de logística / requerimientos.
3	Cotizar los suministros y/o servicios solicitados.
4	Preparar y elaborar los cuadros comparativos.
5	Elaborar las órdenes de compra
6	Planifica presupuestos y plan de compras.
7	Preparar debida y oportunamente la información que le sea solicitada.
8	Genera informes especiales, cartera, inventarios de materia prima
9	Es responsable por enseres a su cargo
10	Realiza actividades de compra según el presupuesto
V. Requisitos del Puesto	
Formación Básica	

TITULO UNIVERSITARIO EN CONTABILIDAD O ADMINISTRACIÓN.
Formación Complementaria ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD DE COSTOS
Experiencia Requerida 2 Años, como mínimo, en el ejercicio de su profesión.
Conocimientos Técnicos Manejo de inventarios y Kardex Registro contable.

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

Cuadro 6. GAM-E2.1

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS
I – Identificación del Puesto
Nombre del Puesto : Bodeguero (Materiales y suministros)
Código del Puesto : GAM.-E2.1
Dependencia : Gerencia General
División/Área/Sector : Inventarios
Fecha de actualización : Septiembre 2013
II – Misión o Propósito del Puesto
Vigilar, cuidar los bienes, materia prima e insumos de fábrica que ingresen a la bodega, mantiene en control las entradas y salidas de todo tipo de bienes, así como también velar

por la seguridad de todo lo que sale de la bodega e incluso lo que ingresa y sale de la empresa.

III – Competencias Funcionales del Puesto

Nombre de la Competencia	Grado Requerido
Trabajo en Equipo	A
Responsabilidad	A
Productividad	A
Autocontrol	A

Competencias de eficacia personal

Buen estado físico,	A
Sociabilidad, agilidad, honestidad, tolerancia, estabilidad emocional,	A
Precisión puntualidad, colaboración y responsabilidad.	A
Orientación a resultados	A
Trabajo bajo presión	A
Innovación	A
Confianza en sí mismo	A
Alta adaptabilidad-flexibilidad	A

Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales

Comunicación	A
Cooperación	A
Orientación al cliente interno y externo	A
Competencias sobre conocimientos de su función	
Conocimiento técnico (profundidad en el conocimiento de instrumentos y métodos relacionados a su trabajo)	A
Experiencia (en la aplicación de instrumentos y métodos en su trabajo)	A
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Ética	A
Integridad	A
Identificación con la Organización	A
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	
Responsabilidades del Puesto:	
1	Por el cuidado, seguridad, orden, integridad de los bienes de la empresa.
2	Información confidencial de la empresa, documentos de entradas y salida de

	bienes, productos y equipos, muebles, enseres entregados.
Actividades y/o Funciones:	
1	Actualizar permanentemente los códigos de suministros.
2	Controlar los ingresos y egresos de los suministros adquiridos.
3	Controlar los ingresos y egresos de suministros transferidos a producción.
4	Controlar los reingresos al almacén (materiales sobrantes y desinstalados).
5	Registrar y verificar el stock de los suministros
6	Elaborar las notas de ingreso, notas de salida, transferencias de materiales e insumos.
7	Informar, periódicamente, sobre el nivel de inventarios, que satisfaga los requerimientos y necesidades de las áreas de producción.
8	Conciliar los inventarios de suministros. Conciliar los resultados y presentar los anexos de balance por Sub Cuentas.
9	Otras que le sean asignadas por el Administrador/Contador.
V. Requisitos del Puesto	
Formación Básica	
CARRERA UNIVERSITARIA, CONCLUIDA, EN CONTABILIDAD	
Formación Complementaria	
Experiencia Requerida	

1 Años, como mínimo, en el desarrollo de su carrera
Conocimientos Técnicos
Manejo de inventario y Kardex.
Registro contable.

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

Cuadro 7. SP-E3

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS	
I – Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto : SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	
Código del Puesto : SP-E3	
Dependencia : Gerente General	
División/Área/Sector : Gerencia General	
Fecha de actualización : Septiembre 2013	
II – Misión o Propósito del Puesto	
Cumplir con las estadísticas de producción fijadas cumpliendo con las metas de la empresa, planificar, dirigir, implementar, supervisar y asesorar en los procesos de producción, con el propósito maximizar la aplicación y utilización de los recursos materiales para las prendas...	
III – Competencias Funcionales del Puesto	
Nombre de la Competencia	Grado Requerido
Dirección y Delegación	A

Trabajo en Equipo	A
Pensamiento Estratégico	A
Competencias de eficacia personal	
Responsabilidad	A
Productividad	A
Capacidad de Planificación y Organización	A
Compromiso	
Orientación a resultados	A
Trabajo bajo presión	A
Innovación	A
Confianza en sí mismo	A
Alta adaptabilidad-flexibilidad	A
Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales	
Comunicación	A
Autocontrol	A
Cooperación	A
Orientación al cliente interno	A
Competencias sobre conocimientos de su función	
Reducir costos de producción	A

Incrementar la calidad del producto	A
Mejorar los sistemas de producción	A
Enfoque a resultados individuales y colectivos	A
Experiencia (en la aplicación de instrumentos y métodos en su trabajo)	A
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Ética	A
Integridad	A
Cultura de seguridad y cuidado del medio ambiente	A
Identificación con la organización	A
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	
Responsabilidades del Puesto:	
Administrar las operaciones de la planta	
Establece los costos de la producción	
Se encarga del pedido de la materia prima	

Capacita al personal de su cargo	
Actividades y/o Funciones:	
1	Reportar diariamente y entregar un informe trimestral de su gestión dirigida al Gerente General los resultados de producción
2	Escribir diariamente en la pizarra de avisos, los pedidos que hay que entregar en el día con las especificaciones correspondientes para cada uno de ellos.
3	Solicitar al Supervisor de Compras materia prima e insumos para la producción.
4	Supervisar que la maquinaria se encuentre en perfectas condiciones para evitar tiempos muertos.
5	Monitorear que los resultados de producción sean acorde a lo planificado.
6	Subsanar los errores a tiempo para evitar grandes problemas.
7	Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de producción de la planta.
8	Asesoramiento en la de gestión de producción, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de su departamento.
9	Realiza un seguimiento de la producción de las prendas hasta su entrega final.
10	Evalúa la correcta selección de los procesos de producción.
V. Requisitos del Puesto	
Formación Básica	
TITULAR EN INGENIERÍA DE PROCESOS O EGRESADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O ESTUDIANTE DE 8VO. NIVEL DE ADMINISTRACIÓN O CARRERAS AFINES.	

<p>Formación Complementaria</p> <p>Conocimientos afines a los procesos de producción de ropa interior.</p>
<p>Experiencia Requerida</p> <p>2 Años en funciones de dirección en empresas de actividades similares</p>
<p>Conocimientos Técnicos</p> <p>Debe realizar la elaboración de informes de Producción de la fábrica, evaluación del Sistema de Control, conocimientos en el manejo de programas computacionales como: Word, PowerPoint, Excel avanzado, Internet, Adobe Acrobat, entre otros.</p>

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

Cuadro 8. Cr-E3.1

<p>PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS</p>
<p>I – Identificación del Puesto</p>
<p>Nombre del Puesto : CORTADOR</p>
<p>Código del Puesto : Cr-E3.1</p>
<p>Dependencia : Supervisor de Producción</p>
<p>División/Área/Sector : Producción</p>
<p>Fecha de actualización : Septiembre 2013</p>
<p>II – Misión o Propósito del Puesto</p> <p>Ejecutar las actividades de corte de trazos de telas bajo el cumplimiento de procedimientos</p>

establecidos por el departamento de producción con el fin de alcanzar el más alto rendimiento de tela, garantizar el correcto y oportuno trabajo y elaboración de las prendas, como el cumplimiento de los niveles de control de calidad.

III – Competencias Funcionales del Puesto

Competencias de eficacia personal

Responsabilidad	A
Productividad	A
Orientación a resultados	A
Trabajo bajo presión	A
Innovación	A
Confianza en sí mismo	A
Alta adaptabilidad-flexibilidad	A

Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales

Comunicación	A
Autocontrol	A
Cooperación	A

Competencias sobre conocimientos de su función

Conocimiento técnico (profundidad en el conocimiento de instrumentos y métodos relacionados a su trabajo)	A
---	----------

Experiencia (en la aplicación de instrumentos y métodos en su trabajo)	A
Habilidad analítica	A
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Ética	A
Integridad	A
Identificación con la organización	A
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	
Responsabilidades del Puesto:	
1	Realizar operaciones de calidad y adecuadas, debido que es la base para generar y garantizar el proceso de producción de las prendas.
2	Responsabilidad sobre los trabajos encomendados dentro de su área y la preocupación por los equipos, muebles y enseres entregados.
Actividades y/o Funciones:	
1	Esfuerzo mental para una adecuada ejecución de prendas cortadas.
2	Tender la tela para cortar y separar por piezas.
3	Trazar con moldes sobre la tela tendida.

4	Recibir órdenes de producción por parte del supervisor de producción.
5	Clasificar por tallas y códigos de acuerdo a los modelos
6	Recibir instrucciones del departamento de producción.
7	Llevar el control de las prendas cortadas por tallas y códigos.
8	Entregar las piezas cortadas al departamento de estampado según sea de la disponibilidad.
V. Requisitos del Puesto	
Formación Básica	
BACHILLER DE CUALQUIER ESPECIALIZACIÓN CON CONOCIMIENTOS EN CORTE Y CONFECCIÓN.	
Formación Complementaria	
Experiencia Requerida	
Conocimiento y experiencia en corte para la elaboración de ropa interior y otras prendas de vestir.	

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

Cuadro 9. E-E3.2

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS
I – Identificación del Puesto
Nombre del Puesto : ESTAMPADOR
Código del Puesto : E-E3.2

Dependencia : Jefe de Producción	
División/Área/Sector : Producción	
Fecha de actualización : Septiembre 2013	
II – Misión o Propósito del Puesto	
Ejecutar las actividades de estampado de Los paquetes de corte bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos por el área de producción, con el fin de garantizar que el producto sea entregado en el tiempo requerido, así como el cumplimiento de las disposiciones emitidas por los Organismos Administrativos y de Control.	
III – Competencias Funcionales del Puesto	
Competencias de eficacia personal	
Responsabilidad	A
Productividad	A
Orientación a resultados	A
Trabajo bajo presión	A
Innovación	A
Confianza en sí mismo	A
Alta adaptabilidad-flexibilidad	A
Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales	
Comunicación	A
Autocontrol	A

Cooperación	A
Competencias sobre conocimientos de su función	
Conocimiento técnico (profundidad en el conocimiento de instrumentos y métodos relacionados a su trabajo)	A
Experiencia (en la aplicación pinturas, tonalidad y combinados)	A
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Ética	A
Integridad	A
Identificación con la organización	A
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	
Responsabilidades del Puesto:	
1	Mantener un trabajo adecuado, realizar las operaciones de estampe con calidad, para garantizar la imagen y terminado de las prendas.
2	Responsabilidad sobre los trabajos encomendados y la preocupación por los suministros y herramientas entregadas.
Actividades y/o Funciones:	

1	Recibir y ejecutar las órdenes del Jefe de Producción.
2	Coordinar con el Jefe de Producción el ingreso de órdenes de estampado con el respectivo control de estampado y la hoja de tiempos de producción por hora y colores por diseño.
3	Ejecutar el proceso de estampe, accionando y supervisando el correcto funcionamiento del mismo (presión y tiempo), colocando manualmente el material a estampar, efectuando la estampación y retirando la pieza, si procede
4	Llevar a cabo operaciones de retiro del material sobrante
5	Realizar un control de calidad de las piezas estampadas, rechazando las piezas no conformes, y remitiendo las conformes a otras secciones.
6	Efectuar labores de mantenimiento de la maquinaria utilizada
7	Observar las medidas de prevención de riesgos laborales.
8	Redactar un informe de las operaciones efectuadas en las fichas de control de proceso.
V. Requisitos del Puesto	
Formación Básica	
BACHILLER DE CUALQUIER ESPECIALIZACIÓN CON CONOCIMIENTOS EN DISEÑO GRAFICO.	
Experiencia Requerida	
1 año en trabajos similares	

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

Cuadro 10. Cf-E3.3

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS	
I – Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto : CONFECCIONISTA (OPERADOR DE MAQUINAS)	
Código del Puesto : Cf-E3.3	
Dependencia : Jefe de Producción	
División/Área/Sector : Producción	
Fecha de actualización : Septiembre 2013	
II – Misión o Propósito del Puesto	
<p>Cumplir con las actividades de confección de los interiores bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos por el área de producción, con el fin de garantizar que el producto sea de calidad y entregado en el tiempo requerido, así como el cumplimiento de las disposiciones y planificación para el cumplimiento de los objetivos.</p>	
III – Competencias Funcionales del Puesto	
Competencias de eficacia personal	
Responsabilidad	A
Productividad	A
Orientación a resultados	A
Trabajo bajo presión	A
Confianza en sí mismo	A
Alta adaptabilidad-flexibilidad	A

Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales	
Comunicación	A
Autocontrol	A
Cooperación	A
Competencias sobre conocimientos de su función	
Tolerancia y minuciosidad	A
Dinamismo, excelente interrelación con los demás.	A
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Ética	A
Integridad	A
Identificación con la Organización	A
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	
Responsabilidades del Puesto:	
1	Realizar las operaciones de confección de forma ordenada, concentrados y con agilidad para que las metas establecidas se cumplan.
2	Realizar mantenimiento básico a las máquinas para el perfecto estado,

	realizar actividades con precaución y cuidado.
Actividades y/o Funciones:	
1	Recibir y ejecutar las órdenes del Jefe de Producción.
2	Coordinar con el Jefe de Producción y con su respectivo módulo el ingreso de órdenes de corte al área de confección, organizando el proceso de confección.
3	Recibir del área de corte, todas la piezas que requiere la orden de corte con constatación física.
4	Cumplir con los tiempos de producción asignados por el Jefe de Producción.
5	Dedicar tiempo completo al cumplimiento de sus funciones.
6	Evitar tiempos muertos.
7	Atender a los cronogramas de trabajo dispuestos por el Jefe de Producción para la ejecución de las actividades planificadas.
8	Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades
9	Dar información inmediata al Jefe de Producción o a Gerencia General, sobre todo asunto que pudiere ocasionar perdidas al negocio, trabajadores y clientes.
10	Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas.
11	Mantener predisposición de colaboración y reacción inmediata a las necesidades de producción.
V. Requisitos del Puesto	

<p>Formación Básica</p> <p>BACHILLER DE CUALQUIER ESPECIALIZACIÓN CON CONOCIMIENTOS EN CORTE Y CONFECCIÓN.</p>
<p>Formación Complementaria</p> <p>Conocimientos tecnológicos básicos de máquinas de confección de ropa.</p>
<p>Experiencia Requerida</p> <p>2 año en trabajo de confección de ropa interior</p>

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

Cuadro 11. PR-E3.4

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS
I – Identificación del Puesto
Nombre del Puesto : PULIDORAS O REMATADORAS
Código del Puesto : PR-E3.4
Dependencia : Jefe de Producción
División/Área/Sector : Producción
Fecha de actualización : Septiembre 2013
II – Misión o Propósito del Puesto
Pulir a la prenda, retirar hilos que se encuentren en el interior con el fin de dar una mejor presentación de la misma.
III – Competencias Funcionales del Puesto

Competencias de eficacia personal	
Responsabilidad	A
Productividad	A
Orientación a resultados	A
Trabajo bajo presión	A
Confianza en sí mismo	A
Alta adaptabilidad-flexibilidad	A
Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales	
Comunicación	A
Cooperación	A
Competencias sobre conocimientos de su función	
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Honradez	A
Integridad	A
Identificación con la Organización	A
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	
Responsabilidades del Puesto:	

1	Realizar las actividades con el mayor cuidado para no causar daños en el producto terminado.
Actividades y/o Funciones:	
1	Recibir y ejecutar las órdenes del Jefe de Producción.
2	Coordinar con el Jefe de Producción y con su respectivo módulo el ingreso de órdenes del área de confección.
3	Recibir del área de confección las docenas con constatación física.
4	Cumplir con los tiempos asignados por el Jefe de Producción.
5	Dedicar tiempo completo al cumplimiento de sus funciones.
6	Evitar tiempos muertos.
7	Atender a los cronogramas de trabajo dispuestos por el Jefe de Producción para la ejecución de las actividades planificadas.
8	Mantener el grado de eficiencia necesario para el desempeño de sus actividades
9	Dar información inmediata al Jefe de Producción o a Gerencia General, sobre todo asunto que pudiere ocasionar perdidas al negocio, trabajadores y clientes.
10	Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas.
11	Mantener predisposición de colaboración y reacción inmediata a las necesidades de producción.
V. Requisitos del Puesto	

<p>Formación Básica</p> <p>BACHILLER DE CUALQUIER ESPECIALIZACIÓN CON CONOCIMIENTOS EN CORTE Y CONFECCIÓN.</p>
<p>Formación Complementaria</p>
<p>Experiencia Requerida</p> <p>2 año en trabajo de confección de ropa interior</p>

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

Cuadro 12. Em-E3.5

<p>PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS</p>
<p>I – Identificación del Puesto</p>
<p>Nombre del Puesto : EMPACADORAS</p>
<p>Código del Puesto : Em-E3.5</p>
<p>Dependencia : Jefe de Producción</p>
<p>División/Área/Sector : Producción</p>
<p>Fecha de actualización : Septiembre 2013</p>
<p>II – Misión o Propósito del Puesto</p> <p>Colocar las prendas en la presentación final de forma adecuada para mantener y conservar el producto en buen estado.</p>

III – Competencias Funcionales del Puesto	
Competencias de eficacia personal	
Responsabilidad	A
Productividad	A
Orientación a resultados	A
Trabajo bajo presión	A
Confianza en sí mismo	A
Alta adaptabilidad-flexibilidad	A
Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales	
Comunicación	A
Cooperación	A
Competencias sobre conocimientos de su función	
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Ágil	A
Honradez	A
Identificación con la Organización	A
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	

Responsabilidades del Puesto:	
1	Realizar las actividades de manera rápida y efectiva.
Actividades y/o Funciones:	
1	Recibir las docenas del área de remate con documentación.
2	Cumplir con los tiempos asignados por el Jefe de Producción.
3	Dedicar tiempo completo al cumplimiento de sus funciones.
4	Evitar tiempos muertos.
5	Etiquetar las prendas de forma sistemática y ordenada separadas por códigos.
6	Separar las prendas por color.
7	Doblar de manera adecuada las prendas y depositar 3 unidades de diferente color en 1 caja (Según código).
8	Enfundar el producto, 4 cajas para formar docenas
9	Entregar a bodega con documentación y conteo de las mismas
10	Colaborar en trabajos emergentes siempre y cuando no se contrapongan al cumplimiento efectivo de sus tareas específicas.
11	Mantener predisposición de colaboración y reacción inmediata a las necesidades de producción.
V. Requisitos del Puesto	
Formación Básica	

BACHILLER DE CUALQUIER ESPECIALIZACIÓN
Formación Complementaria
Experiencia Requerida 1 año de experiencia en empaque de interiores.

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

Cuadro 13. GA.PT. -E3.6

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS	
I – Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto : Bodeguero (Producto terminado)	
Código del Puesto: GA.PT. -E3.6	
Dependencia : Gerente General	
División/Área/Sector : Inventarios	
Fecha de actualización : Septiembre 2013	
II – Misión o Propósito del Puesto	
Planear, dirigir, realizar, controlar y velar las operaciones de recepción, guarda, despacho y registro del producto terminado.	
III – Competencias Funcionales del Puesto	
Nombre de la Competencia	Grado Requerido

Trabajo en Equipo	A
Responsabilidad	A
Productividad	A
Autocontrol	A
Competencias de eficacia personal	
Buen estado físico,	A
Sociabilidad, agilidad, honestidad, tolerancia, estabilidad emocional,	A
Precisión puntualidad, colaboración y responsabilidad.	A
Orientación a resultados	A
Trabajo bajo presión	A
Innovación	A
Confianza en sí mismo	A
Alta adaptabilidad-flexibilidad	A
Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales	
Comunicación	A
Cooperación	A
Orientación al cliente interno y externo	A
Competencias sobre conocimientos de su función	

Conocimiento técnico (profundidad en el conocimiento de instrumentos y métodos relacionados a su trabajo)	A
Experiencia (en la aplicación de instrumentos y métodos en su trabajo)	A
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Ética	A
Integridad	A
Identificación con la Organización	A
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	
Responsabilidades del Puesto:	
1	Efectuar la recepción y control del producto terminado.
2	Manejo de documentos de entradas y salida de producto terminado
3	Facturación
Actividades y/o Funciones:	
1	Registrar y verificar el stock de mercadería.
2	Mantener actualizados los registros (Kardex), con el fin de tener al día la información acerca de los movimientos de entrada, salida y existencia de productos por códigos y tallas.

3	Informar, periódicamente a Gerencia, Compras, Producción y Ventas sobre la existencia de inventarios de productos por códigos y tallas, para el cumplimiento de pedidos y producción acertada y oportuna.
4	Programar los despachos según ordenes de pedidos autorizados por gerencia.
5	Es responsabilidad del bodeguero elaborar facturas.
6	Debe hacer aprobar las facturas emitidas por gerencia.
7	Elaborar guías de remisión.
8	Entregar documentos a contabilidad en secuencia.
9	Otras que le sean asignadas por Gerencia.
V. Requisitos del Puesto	
Formación Básica	
CARRERA UNIVERSITARIA, CONCLUIDA, EN CONTABILIDAD O ADMINISTRACIÓN.	
Formación Complementaria	
Experiencia Requerida	
1 Años, como mínimo, en el desarrollo de su carrera	

<p>Conocimientos Técnicos</p> <p>Manejo de inventario y Kardex.</p> <p>Registro contable.</p>
--

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

Cuadro 14. SV-E4

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS	
I – Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto : SUPERVISOR DE VENTAS	
Código del Puesto : SV-E4	
Dependencia : Gerente General	
División/Área/Sector : Comercialización	
Fecha de actualización : Septiembre 2013	
II – Misión o Propósito del Puesto	
Planificar, implementar, controlar, supervisar y asesorar mediante estas herramientas los canales de distribución y cobertura de rutas con el propósito de precautelar la aplicación y utilización de los planes de ventas de la empresa.	
III – Competencias Funcionales del Puesto	
Nombre de la Competencia	Grado Requerido
Dirección y Delegación	A
Negociación	A

Pensamiento Estratégico	A
Relaciones Publicas	A
Objetividad	A
Competencias de eficacia personal	
Responsabilidad	A
Productividad	A
Capacidad de Planificación y Organización	A
Compromiso	
Orientación a resultados	A
Trabajo bajo presión	A
Innovación	A
Confianza en sí mismo	A
Alta adaptabilidad-flexibilidad	A
Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales	
Comunicación	A
Autocontrol	A
Cooperación	A
Orientación al cliente interno y externo	A
Competencias sobre conocimientos de su función	

Cumple y hace cumplir los procesos de los canales de distribución, manejo ético de las ventas, normas y políticas.	A
Reglamentos, presupuesto, plan de marketing y ventas, informes especiales, cartera, conocimiento de inventarios por códigos y tallas.	A
Habilidad analítica	A
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Ética	A
Integridad	A
Identificación con la Organización	A
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	
Responsabilidades del Puesto:	
El supervisor de ventas es el responsable de facilitar herramientas necesarias para alcanzar las metas y objetivos de la empresa en ventas e ingresos.	
Actividades y/o Funciones:	
1	Analizar y estudiar el histórico de ventas para proyecciones.
2	Elaborar los Pronósticos de Ventas.

3	Elaborar los Pronósticos de Gastos.
4	Investigar y estudiar nuevos Canales de Distribución y Venta.
5	Proponer planes promocionales.
6	Asesorar y capacitar a la fuerza de ventas.
7	Realizar la presentación de nuevos productos y desarrollar nuevas técnicas de venta para promocionarlos.
8	Crear ingeniosa fórmula de remuneraciones.
9	Elaborar campañas promocionales, eligiendo planes de descuento y motivaciones.
10	Escuchar siempre a los vendedores y orientarlos sobre sus dudas.
11	Facilitar soluciones a problemas laborales, el vendedor debe estar involucrado cien por ciento con las ventas.
12	Premiar por los logros y motivar a los mismos.
13	Realizar seguimiento constante del cumplimiento de objetivos en ventas.
14	Supervisar el desarrollo de labores diario del vendedor por medio de documentos.
15	Realizar o asistir a reuniones con todo el equipo de trabajo.
16	Redactar informes de ventas semanales o mensuales y sobre las diversas actividades realizadas.
V. Requisitos del Puesto	
Formación Básica	

TITULO UNIVERSITARIO EN INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS O MARKETING Y VENTAS
Formación Complementaria Actividades de Mercado y estrategias de ventas.
Experiencia Requerida 2 Años en ventas
Conocimientos Técnicos Elaboración e interpretación de informes Evaluación y Control de ventas por objetivos

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

Cuadro 15. AV-E4.1

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS
I – Identificación del Puesto
Nombre del Puesto : ASESOR DE VENTAS
Código del Puesto : AV-E4.1
Dependencia : Supervisor de Ventas
División/Área/Sector : Comercialización
Fecha de actualización : Septiembre 2013
II – Misión o Propósito del Puesto
Realizar una cobertura de mercado eficiente, para la promoción, desarrollo, difusión,

publicidad de los productos terminados, proveer de toda la información necesaria acerca de las prendas y sus ventajas, buscando incrementar y mantener las ventas a corto, mediano y largo plazo para disponer de recursos económicos inmediatos.

III – Competencias Funcionales del Puesto

Nombre de la Competencia	Grado Requerido
Negociación	A
Pensamiento Estratégico	A
Relaciones Publicas	A

Competencias de eficacia personal

Responsabilidad	A
Capacidad de Planificación y Organización	A
Compromiso	
Orientación a resultados	A
Trabajo bajo presión	A
Confianza en sí mismo	A
Alta adaptabilidad-flexibilidad	A

Competencias sobre trabajo en equipo y relaciones inter-personales

Comunicación	A
Autocontrol	A
Cooperación	A
Orientación al cliente externo	A
Competencias sobre conocimientos de su función	
Cumplir los procesos de los canales de distribución, manejo ético de las ventas, normas y políticas.	A
Habilidad analítica	A
Aprendizaje continuo	A
Competencias sobre actitudes y comportamientos	
Ética	A
Integridad	A
Identificación con la Organización	A
IV – Responsabilidades y Actividades del Puesto	
Responsabilidades del Puesto:	
1	Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.
2	Consolidar la imagen corporativa de la organización.

Actividades y/o Funciones:	
1	Realizar prospecciones, organizar el tiempo, intentar descubrir nuevos sectores, establecer contacto previo con el cliente, preparar las rutas, preparar las visitas.
2	Presentación, oferta, tratamiento de objeciones, cierre de la venta
3	Análisis de cumplimiento de objetivos, informe de gestión diario, atender reclamaciones e incidencias.
4	Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización.
5	Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.
6	Administrar coherentemente su agenda de trabajo.
7	Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados y realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios.
8	Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes.
9	Ofrecer un excelente servicio post venta.
10	Diligenciar y reportar al coordinador de calidad las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente.
11	Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto.
12	Confirmar con el cliente el recibo de la mercancía, la calidad del material el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener.
13	Exceder las expectativas del cliente en cuanto a los productos brindados por el Asesor de Ventas.
Herramientas de trabajo	

Fichas de cliente. El vendedor tiene que seguir unas rutas diariamente acompañado de este tipo de documento;	
1	Datos del cliente y su clasificación.
2	Frecuencia de la visita
3	Forma de pago y plazos.
4	Fecha de la última visita realizada.
5	La gama de productos que trabaja.
6	Observaciones.
<p>Esto nos permitirá evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El tiempo transcurrido desde la última visita. • La rotación del producto en ese tiempo. • Tiempo de recuperación de cartera. • El comportamiento del producto en este período. • Tendencias del mercado. 	
Aprovechamiento de Rutas	
Justificación de la división de rutas y las ventajas que se consigue.	
1	Ofrecer una imagen positiva como empresa organizada.
2	Facilitar el establecimiento de cuotas de ventas
3	Asegurar una mejor cobertura del mercado.
4	Eliminar la duplicidad de gestiones.

5	Establecer una mejor definición de las obligaciones del vendedor
6	Establecer una mejor definición de las obligaciones del vendedor
7	Realizar planes de expansión.
V. Requisitos del Puesto	
Formación Básica	
FORMACION EN MARKETING Y VENTAS	
Formación Complementaria	
Actividades de Mercado y estrategias de ventas.	
Experiencia Requerida	
1 Años en ventas	
Conocer el mercado de ropa interior	
Conocimientos Técnicos	
Actitudes adquiridas.	
Aptitudes innatas.	
Pro actividad (involucrarse, ser positivo).	

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

6.8 Administración de la propuesta

6.8.1 Cronograma del plan de acción

Tabla 14. Cronograma del plan de acción

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO	FECHA DE INICIACIÓN	FECHA DE TERMINACIÓN	RESPUESTA ESPERADA
Análisis de factibilidad	Paulina Padilla Soria	60,00	01 agosto 2013	08 agosto 2013	Positiva
Observación directa a cada área de la empresa	-Paulina Padilla Soria -Propietario	220,00	09 agosto 2013	15 agosto 2013	Puestos de trabajo sin limitaciones y responsabilidades
Cuestionario	Paulina Padilla Soria	60,00	09 agosto 2013	17 agosto 2013	Rotación continua del trabajador en los puestos
Elaboración del Manual de Funciones	Paulina Padilla Soria	350,00	18 agosto 2013	13 de septiembre 2013	Aprobado
Aplicación del Manual de Funciones en cada área	-Paulina Padilla Soria -Gerente General	500,00	14 septiembre 2013	08 octubre 2013	Aplicar y explicar las funciones a cada trabajador en su area

Elaborado por: **Paulina Padilla Soria, 2013**

6.8.2 Presupuesto del manual de funciones

Tabla 15. Presupuesto

ACTIVIDAD	COSTO
Análisis y estudio a cada área y función de la empresa	340,00\$
Elaboración del Manual de Funciones	350,00\$
Aplicación del Manual de Funciones en cada área	500,00\$
TOTAL	1190,00\$

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

6.8.3 Cronograma

Tabla 16. Cronograma

Actividades / Semanas	Agosto			Septiembre			Octubre		
Análisis de factibilidad	x								
Observación Directa a cada área de la empresa		x							
Entrevistas			x						
Cuestionario			x						
Realización del Manual de Funciones				x	x	x			
Aplicación del Manual de Funciones en cada área							x	x	x

Elaborado por: Paulina Padilla Soria, 2013

6.9 Previsión de la evaluación

¿Quiénes solicitan evaluar?

La Empresa de confecciones “Elytex”

¿Por qué evaluar?

La propuesta, fue evaluada para verificar si se cumplió con lo planificado y si tiene utilidad la investigación.

¿Para qué evaluar?

Para ver si se está cumpliendo con lo planificado y por consiguiente obteniendo los resultados esperados.

¿Qué evaluar?

El impacto que tubo la aplicación de las actividades realizadas propuestas, esto en relación al tiempo estimado para los mismos y a los recursos destinados para su ejecución.

¿Quién evalúa?

Los supervisores de cada departamento y asu vez los supervires el gerente general.

¿Cuándo evaluar?

Periodos semanales considerando que el control se debe realizar permanentemente para así obtener buenos resultados

¿Cómo evaluar?

El proceso metodológico para evaluar seria el cumplimiento de objetivos en cada area.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Alles, M. (2009). Administración de Personal-Recursos Humanos I. Buenos Aires: Granica S.A.

Blanco, A. (2008). Trabajadores Competentes Introducción y Reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid: Esic Editorial.

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Cengage Learning.

Cabarcas, N. (2011). Gestión del Talento Humano. Gestión del Talento Humano, (pág. 4). Colombia.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill.

Claudes, G., & Alvarez, Y. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. México: Pearson Educación, México.

Cobo, J. (2012). “El Desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad de Carrocerías Pérez en la Ciudad de Ambato”. AMBATO.

Crespo, T., López, J., & Peña, J. (2003). Administración de Empresas. Madrid: Editorial Mad, S.L.

Daft, R., & Marcic, D. (2007). Introducción a la Administración. México D.F.

Delgado, S., & Ventura, B. (2011). Recursos Humanos. Madrid: Paraninfo S.A. Cuarta edición.

Fernández, E. (2010). Administración de Empresas un Enfoque Interdisciplinar. Madrid: Gráficas Rogar.

Fernández, E., & Junquera, B. (2008). Iniciación a los negocios Aspectos Directivos. Madrid: Cengage.

Fred, R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica Novena Edición. México D.F.: Pearson Educación.

Gonzales, A. (2009). Métodos de Compensación basados en Competencias. Bogotá: Uninorte.

Griffin, W. (2011). Administración. Cengage Learning .

- Harnecker, M. (2005). Los Conceptos Elementales del Materialismo Histórico. México D.F.: S.A. de C.V.
- Hellriegel, S. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F.: Cengage Learning.
- kerajwski, L., & Ritzman, L. (2006). Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis , 5ta. edición. México D.F.: Pearson Educación México.
- Lerna, A. M., & Castro, A. (2008). Liderazgo Emprendedor. México: Cengage Learning Editorial S.A.
- Llanos, J. (2010). Como entrevista en la Selección del Personal. México D.F.: Pax México.
- Maristany, J. (2008). Tratado de Recursos Humanos. Buenos Aires.
- Palate, J. (2010). Modelo de Gestión para elevar el Desempeño Laboral de la Curtiduría “TABRAVI. Ambato.
- Pereira, M. (2010). Identificación De Las Competencias Laborales Genéricas Necesarias Para Una Evaluación Del Desempeño, Para Una Agencia De Viajes, En La Ciudad De Guatemala. Guatemala.
- Preciado, A. (2006). Modelo de Evaluación por Competencias Laborales. México D.F.: Publicaciones Cruz O..S.A.
- Quinn, R. F. (1994). Maestria en la Gestión de Organizaciones . Diaz de Santos.
- Quispe, C. (2010). Modelo de Selección de Personal en Base a Competencias Laborales. Lima.
- Robbins, D., & Decenzo, D. (2010). Fundamentos de Administración. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coutler, M. (2005). Administración Octava Edición. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodriguez, G. (2012). Análisis ocupacional de Venezuela y España. Valencia.
- Roig, J. (1996). El Estudio de los Puestos de Trabajo. Díaz de Santos.
- Veras, M., & Cuello, C. (2008). Prácticas de Gestión Humana. República Dominicana.

Libros de internet

Alles, M. (2009). Recuperado el 02 de 29 de 2013, de Desarrollo del talento humano: basado en competencias.: <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10356955&ppg=68>

Boland, L. (2007). <http://books.google.com.ec/books?id=2NMedAshxncC&pg=PA68&dq=ejemplo+practico+de+departamentalizaci%C3%B3n+por+funciones+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ei=FXsVUozmN4Sc2AX66IGABg&ved=0CEEQ6AEwAw#v=onepage&q=ejemplo%20practico%20de%20departamentalizaci%C3%B3n%20po>. (U. N. Sur, Editor) Recuperado el 21 de Agosto de 2013

Castaño, G. (2004). Recuperado el 22 de 08 de 2013, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno_organizacional_continuacion3.htm

Gómez, I. (2009). Calidad y Gestión Empresarial ISO 9001 e ISO 14001. Recuperado el 31 de 01 de 2013, de <http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/12/recursos-humanos-segun-iso-90012008.html>

Gonzalez, A. (2009). e-libro. Recuperado el 27 de 02 de 2013, de Más allá de la División de Trabajo: <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10268751&ppg=39>

Rico, E. (04 de 04 de 2007). TERRA. Recuperado el 01 de 02 de 2013, de <http://www.terra.com.mx/noticias/articulo/104960.html>

Vàquez, G. (2009). e-libro. Recuperado el 27 de 02 de 2013, de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10337799&ppg=21>

Velásquez, R. (2009). e-libro. Recuperado el 27 de 02 de 2013, de <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10337341&ppg=5>

Internet

Polilibros. (2010). Recuperado el 22 de 08 de 2013, de HTTP://148.204.211.134/POLILIBROS/PORTAL/POLILIBROS/P_PROCESO/ARQUITECTURA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES/PORTAL/POLILIBROS/P_EXTERNOS/ECONOMIA_IV_ESIME/UMD/UNIDAD%20IV/TEORIA/ORG2.HTM

Reunión Consultiva Tripartita sobre el desarrollo de Recursos Humanos. (2009). e-libro.
Recuperado el 27 de 02 de 2013, de :
<http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10345165&ppg=6>

ANEXO

Anexo 1

Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA FABRICA DE
INTERIORES ELYTEX DE LA CIUDAD DE AMBATO**

OBJETIVO: Determinar de qué manera afecta las Competencias Laborales en la División de Trabajo en la fábrica de interiores “ELYTEX”

Instructivo: Se pide total seriedad y sinceridad al responder, marcar con una x la respuesta correspondiente.

- 1. ¿La empresa asigna al trabajador según sus conocimientos y habilidades el puesto de trabajo para el desempeño de sus funciones?**

Nunca	
Rara vez	
Algunas veces	
Casi siempre	
Siempre	

2. **¿Considera que usted tiene conocimientos apropiados para realizar su trabajo en un nivel?**

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

3. **¿La empresa cuenta con puestos definidos para el desempeño del cargo?**

Nunca	
Rara vez	
Algunas veces	
Casi siempre	
Siempre	

4. ¿Su destreza le ha permitido un mejor desarrollo en su puesto de trabajo?

Nunca	
Rara vez	
Algunas veces	
Casi siempre	
Siempre	

5. ¿Considera que con capacitaciones constantes le impulsará a desarrollar habilidades?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Regular (No sé)	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

6. ¿Las políticas de la empresa generan un ambiente de trabajo adecuado?

ALTA	
MEDIA	
BAJA	

7. ¿Considera que su trabajo está generando resultados de manera eficiente?

EXELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

8. ¿Cree usted que sus funciones le permiten utilizar su tiempo con eficacia de manera?

EXELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

9. ¿Cree que en la empresa se debe realizar la departamentalización por?

PRODUCTOS	
PROCESOS	
OBJETIVOS	

10. ¿Cómo está distribuido su trabajo actualmente, considera que le permite elaborar con mayor rapidez sus actividades?

Nunca	
Rara vez	
Algunas veces	
Casi siempre	
Siempre	

Por qué.....

Le agradecemos por su colaboración.