



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas.

TEMA: “Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato”

AUTORA: Mabel Lisseth Sigcha González

TUTOR: Econ. Juan José Carrillo Cepeda

AMBATO – ECUADOR
Marzo 2018



APROBACIÓN DEL TUTOR

Eco. Juan José Carrillo Cepeda

CERTIFICA:

En mi calidad de tutor del Trabajo de Titulación “**Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato**” presentado por la señorita **Mabel Lisseth Sigcha González** para optar por el título de Ingeniera de Empresas. **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 15 de Noviembre de 2017

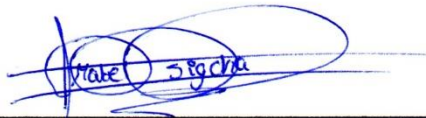


Economista Juan José Carrillo Cepeda

C.C.: 1802446391

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Mabel Lisseth Sigcha González**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

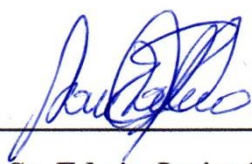


Mabel Lisseth Sigcha González

CI: 0503866451

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

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



Ing. M.Sc. Edwin Javier Santamaría Freire

C.I. 180293142-6



Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca

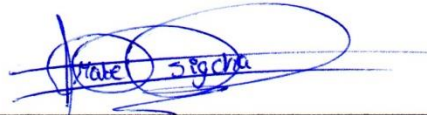
C.I. 1803079761

Ambato, 13 de Marzo de 2018

DERECHOS DE AUTOR

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

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



Mabel Lisseth Sigcha González

CI: 0503866451

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres Patricio y María por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi lindo hermano Jonny que está en Cielo por anhelar este título tanto como yo y no poderme ver realizada, la dedicación en su totalidad de mi trabajo por estar siempre conmigo hasta cuando pudo, acompañándome enseñándome siempre a salir adelante para poderme realizar como profesional eres mi motivación y mi inspiración ahora que ya no te encuentras junto a mí.

Finalmente a mis amigos, familia y compañeros que han caminado junto a mí y siguen estando en el presente.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.

Thomas Chalmers

Mabe ☺

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haber guiado cada uno de mis pasos para cumplir este sueño tan anhelado.

A mí querida Universidad Técnica de Ambato a mi Facultad de Ciencias Administrativas y a todos los profesores.

Mi profundo agradecimiento a mi Tutor Economista Juan José Carrillo Cepeda, por sus consejos, conocimientos, paciencia y apoyo brindado durante todo este tiempo.

Finalmente mi agradecimiento a la Empresa de Calzado “Luigi Valdini” en especial al Señor Eliecer Baldospin Gerente propietario de la misma, por la apertura y colaboración en su empresa, y a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron para el desarrollo de esta amplia investigación.

“Pasamos mucho tiempo ganándonos la vida, pero no el suficiente tiempo viviéndola.”

Teresa de Calcuta

Mabe ☺

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
ABSTRACT.....	xv
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 TEMA	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.5 Formulación del problema.....	7
1.2.6 Preguntas directrices	7
1.2.7 Delimitación del problema.....	7
Tabla N° 1 Composición de la empresa	8
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
2.3 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES.....	10
3.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	11

3.2.1 Gestión del talento humano por competencias	11
3.2.3 Productividad	13
3.2.3.1 Indicadores De Productividad	14
3.2.3 Administración de Personal	15
3.2.4 Gestión Empresarial	16
3.3.1 Comportamiento Organizacional	18
3.3.3 Competencias	20
3.3.3.1 Definición de Competencia	20
3.3.3.2 Tipos de competencia	20
3.3.3.3 Clasificación de las competencias	21
3.3.3.4 Desarrollo de competencias	23
3.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	25
3.3.1 Desempeño Laboral	25
3.4 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	26
3.4.1 Análisis de desempeño	27
3.4.2 Evaluación de desempeño por competencias	29
3.4.3 Usos de los resultados de la evaluación	32
3.5 HIPÓTESIS	32
4. METODOLOGÍA	33
4.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN	33
4.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	33
4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	34
4.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE	39
4.6.1 Operacionalización de la Variable Independiente	39
4.6.2 Operacionalización de la Variable Dependiente	40
6. CONCLUSIONES	55
7. RECOMENDACIONES	56
8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	57
8.1 Tema de la propuesta	57
8.2 DATOS INFORMATIVOS	57

8.5 OBJETIVOS.....	59
8.5.1 Objetivo General	59
8.5.2 Objetivos Específicos.....	59
8.6 ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	59
8.7 FUNDAMENTACIÓN TEORÍA CIENTÍFICA.....	60
8.7.1 Modelo de Gestión por Competencias	60
8.7.2 Antecedentes De Las Competencias.....	61
8.7.3 Conceptualización de competencias.....	62
8.7.4 Objetivos de la aplicación de competencias	62
8.7.5 Componentes de las competencias	63
8.7.8 Modelo de Iceberg	64
9. BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS	95
Anexo N° 1 Encuesta	95
Anexo N° 2 Entrevista	98
Anexo N° 3 Documento para Selección de Personal “S1 y “S2”	101
Anexo N° 6 Fotografías.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO

Tabla N° 1 Composición de la empresa.....	8
Tabla N° 3 Pregunta N° 1	41
Tabla N° 4 Pregunta N° 2	41
Tabla N° 5 Pregunta N° 3	43
Tabla N° 6 Pregunta N° 4	44
Tabla N° 7 Pregunta N°5	45
Tabla N° 8 Pregunta N° 6	46
Tabla N° 9 Pregunta N° 7	47
Tabla N° 10 Pregunta N° 8	47
Tabla N° 11 Pregunta N° 9	48
Tabla N° 12 Pregunta N° 10	49

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO

Figura N° 4: Proceso de Gestión del Talento Humano.....	11
Figura N° 5: Criterios rectores para los procesos de gestión.....	12
Figura N° 7: Modelo de Competencia.....	25
Figura N° 8: Desempeño laboral y Competencias.....	26
Figura N° 10: Esquema.....	28
Figura N° 11: Esquema de Evaluación.....	28
Figura N° 12: Fases evaluación de desempeño por competencias.....	31
Figura N° 13: Aspectos a tener en cuenta.....	32
Figura N° 14: Operacionalización Variable Independiente.....	39
Figura N° 15: Operacionalización Variable Dependiente.....	40
Figura N° 18 Pregunta 1 Innovación del producto.....	41
Figura N° 19 Pregunta 2 Comprometimiento del Personal.....	42
Figura N° 20 Pregunta 3 Competencias y Habilidades.....	43
Figura N° 21 Pregunta 4 Desempeño del Personal.....	44
Figura N° 22 Pregunta 5 Utilización Recursos.....	45
Figura N° 23 Pregunta 6 Accesibilidad en Precio.....	46
Figura N° 24 Pregunta 7 Evaluación y Control.....	47
Figura N° 25 Pregunta 8 Modelo de Gestion del TH por competencias.....	48
Figura N° 26 Pregunta 9 Clima Laboral.....	49
Figura N° 27 Pregunta 10 Productividad.....	50
Figura N° 29 Costo Total Proyecto.....	58
Figura N° 30: “Grado de Modificabilidad de Competencias”.....	65
Figura N° 31: Modelo Operativo.....	69
Figura N° 32 Gerente General.....	71
Figura N° 33 Responsabilidad de Seguridad y Salud.....	72
Figura N° 34 Jefe Administrativo Financiero.....	72
Figura N° 35 Contador.....	73

Figura N° 36 Asistente de Contabilidad	74
Figura N° 37 Jefe de Diseño y Producción	74
Figura N° 38 Diseñador	75
Figura N° 39 Jefe de Planta.....	76
Figura N° 40 Armador	76
Figura N° 41 Jefe Comercial.....	77
Figura N° 42 Vendedor	78
Figura N° 43 Plan de Capacitación	88
Figura N° 44 Cronograma de actividades para la capacitación propuesta.....	89
Figura N° 45 Preguntas de evaluación para el Plan de Monitoreo	90

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO

Anexo N° 1 Encuesta	95
Anexo N° 2 Entrevista	98
Anexo N° 3 Fotografías	112

RESUMEN EJECUTIVO

Calzado Luigi Valdini es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de calzado para damas, caballeros y niños en base a lineamientos de calidad productiva, pero debido a los cambios del entorno se ha evidenciado que el talento humano presenta un inadecuado desempeño laboral el cual afecta a los niveles de productividad.

Por esta razón el presente trabajo de investigación se enfoca en la necesidad de generar un análisis a la gestión por competencias, desde el enfoque de formalización de conocimientos e integración, con el propósito de generar un cambio de actitud en el talento humano, el mismo que se refleje en un alto desempeño laboral y por ende se genere competitividad organizacional.

Los resultados alcanzados en el proceso investigativo, específicamente en la investigación de campo, permitió conocer que la gestión por competencias en referencia al conocimiento básico y técnico no son debidamente desarrollados, lo cual afecta en el desempeño laboral.

Se recomienda generar un cambio en el direccionamiento del talento humano, mediante un modelo de gestión por competencias desde el enfoque DACUM para mejorar las competencias en el puesto de trabajo, y así generar un eficiente aprovechamiento de los recursos empresariales para poder acceder a altos niveles de producción basados en la integración de habilidades y destrezas del personal mejorando la imagen de la empresa promoviendo satisfacción productiva y comercial.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, DESEMPEÑO LABORAL, CALZADO LUIGI VALDINI, GESTIÓN POR COMPETENCIAS

ABSTRACT

Calzado Luigi Valdini is a company dedicated to the production and marketing of footwear for women, men and children based on guidelines of productive quality, but due to changes in the environment it has been shown that human talent presents an inadequate work performance on which affects productivity levels.

For this reason, this research work focuses on the need to generate an analysis of management by competencies, from the approach of formalization of knowledge and integration, with the purpose of generating a change of attitude in human talent, the same as it is reflected in a high work performance and therefore organizational competitiveness is generated.

The results achieved in the research process, specifically in field research, allowed to know that management by competencies in reference to basic and technical knowledge are not properly developed, which affects the work performance.

It is recommended to generate a change in the targeting of human talent, through a competency management model from the DACUM approach to improve skills in the workplace, and thus generate an efficient use of business resources to access high levels of production based on the integration of skills and abilities of the staff, improving the image of the company, promoting productive and commercial satisfaction.

KEY WORDS: RESEARCH, HUMAN TALENT MANAGEMENT, WORK PERFORMANCE, FOOTWEAR LUIGI VALDINI, MANAGEMENT BY COMPETENCIES

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad, la industria de producción de calzado en el Ecuador ha visto la necesidad de mejorar sus servicios y sistemas de producción esto se debe en gran volumen a la competencia que crea los cambios globales de los Tratados de Libre Comercio que abaten barreras arancelarias para ciertos productos comerciales que se hallaban protegidos bajo lo mencionado, este ambiente genera nuevas responsabilidades y compromisos para con el consumidor final, intermediarios para con la empresa misma.

En la provincia de Tungurahua se encuentra el **44%** de la producción a nivel nacional, esto quiere decir que **de cada 100** pares de zapatos elaborados en el país **44** fueron hechos en Tungurahua, en donde existe una amplia gama de productores micro, pequeños y medianos empresarios, que están ubicados en talleres y fábricas en parroquias rurales del cantón Ambato tales como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martínez, Quisapincha, entre las más sobresalientes.

A pesar de ello los productores de calzado crecieron casi seis veces en los últimos años, de 700 que se contabilizaban en el 2010, la industria pasó a registrar, en este 2016 unos 4500 productores.

La empresa de calzado Luigi Valdini es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para damas, caballeros y niños en gran variedad de modelos para toda ocasión pero el nicho de mercado de la empresa es las Fuerzas Armadas y la Policía esto implica elaborar calzado de calidad y a precios módicos con altos estándares de calidad. Una empresa cuya filosofía es “Mantenernos como una empresa líder dentro de la industria del calzado, distinguida por el éxito alcanzado con sus clientes; por su continua innovación ,tecnología y habilidad para competir satisfactoriamente en el mercado internacional usando materia prima certificada y mano de obra calificada en Ambato Ecuador”

1.1 TEMA

“Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la Empresa “Luigi Valdiní” de la Ciudad de Ambato”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El deficiente desempeño de la gestión del talento humano por competencias, disminuye la productividad de la empresa de calzado Luigi Valdiní.

1.2.1 Contextualización

La industria de calzado en el Ecuador constituye una fuente generadora de empleo lo cual contribuye en el crecimiento del sector manufacturero. En el documento de (Navío & Tejada), señala: Las nuevas modificaciones en el mundo del trabajo, sobre todo a causa de la introducción de las nuevas tecnologías, generan nuevas necesidades formativas, ante las cuales el aula y el centro de formación se muestran impotentes para su satisfacción. Más allá de las reformas habidas y su insuficiencia por la continua demanda socio laboral, ante el acelerado y progresivo cambio, se observa como las propias empresas pasan a constituirse en instituciones formativas, productoras de competencias y cualificaciones concretas e inmediatas.

Siguiendo con el mismo documento se manifiesta: La misma definición de competencia profesional ligada a la experiencia y al contexto determinado propicia un desplazamiento hacia el sistema laboral de la propia formación. Y esto no es de extrañar, también se plantea en la propia gestión de competencias que le corresponde a la institución (empresa) localizar (conocer el potencial) las competencias, con todo lo que implica de evaluar, validar y hacerla evolucionar (desarrollar).

En (Rodríguez) se manifiesta: “El cambio vertiginoso que imponen mercados, cada vez más globales, competitivos y complejos a las organizaciones, necesariamente impacta en su desempeño esperado, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de suponer, ello exige a las empresas significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la Gestión del Talento Humano.

En el documento de (Deloitte, 2010), manifiesta: **La mayoría de empresas en el Ecuador (90%)**, reconocen la importancia que posee el talento humano en los resultados del negocio. Sin embargo, presentan algunos retos a los cuales hay que enfrentarse:

- La elevada presión para reducir costos y a la vez mantener inalterada la motivación en las personas.
- Identificar alternativas de desarrollo y crecimiento profesional para las personas, pese a la falta de recursos económicos para hacerlo.
- Enfrentar el fenómeno de un mercado salarial en recesión, lo que impacta en la capacidad adquisitiva de los colaboradores.
- Manejar los retos del día a día, sumados a la enorme carga operativa que existe en muchos departamentos de recursos humanos, pero a la vez, disponer del tiempo para desarrollar la visión y estrategia en cuanto a la optimización y retención del talento humano.

Siguiendo con el mismo documento dice: En la actualidad el talento humano busca contar con posibilidades de desarrollo profesional concretas; considerar sus opiniones como insumos para mejorar la gestión empresarial, tener empoderamiento y acceso a la toma de decisiones, sistemas y procesos simples que generen un trabajo agradable y por ende un servicio de calidad. Que exista flexibilidad laboral especialmente en los niveles bajos de la pirámide; excelente ambiente de trabajo (ambiente físico y administración adecuada del talento); trato justo y respetuoso, acceder a sistemas de remuneración por incentivos en reconocimiento a los logros conseguidos y un fuerte peso de la marca (de la empresa) en el medio.

Calzado Luigi Valdini inicia sus actividades en el año 1979, como LEV CALZA empresa unipersonal, a los 22 años de constante trabajo y desarrollo se constituye legalmente bajo la denominación Compañía de Fabricación de Calzado LUIGI VALDINI SANTLUIGI Cía. Ltda. Posicionándose como una de las más importantes y mejores del país en el arte de la confección de calzado formal, casual, deportivo para damas, caballeros y niños.

Los desafíos que demanda este nuevo modelo de desarrollo involucran la necesidad de tener organizaciones y empresas más productivas y competitivas por lo que se hace necesario desarrollar y fomentar una profunda orientación de trabajo productivo, es importante hacer bien las cosas la primera vez, esto es trabajar en la búsqueda de competitividad, entendiendo como competitividad a la capacidad empresarial para producir y comercializar bienes y servicios con niveles de eficacia iguales o superiores a los de otros países para poder conservar su participación en mercados internacionales.

La Gestión por Competencias Laborales es aquella que promueve la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral; en donde la Competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización.

La innovación en los diferentes ámbitos de la empresa es el sustento de la mejora de la productividad. Estos estudios prácticos apuntan a que las trayectorias más efectivas de información, en cuanto a impacto en la mejora de productividad, son aquellas, donde en forma simultánea, se introducen innovaciones en los sistemas de tecnología organización y gestión del Talento Humanos.

En el Ecuador gestión por competencias laborales, es un modelo de management que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos organizacionales. Como es casi obvio, cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto, las competencias son diferentes en cada caso. Para ello el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que las personas deben poseer para alcanzar aquello que se haya definido como estrategia organizacional. En todos los casos por parte de la Misión y Visión. Competencia hace referencia a las características de personalidad, ocurridas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2012).

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por competencias, tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital

humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa, lo cual pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador (Rojas, 2014)

En la ciudad de Ambato, la Gestión por Competencias Laborales, nos permitirá conocer los hábitos de desarrollo profesional del Talento Humano a través de sus competencias, ya que juegan un papel fundamental en el éxito de la empresa. Es importante realizar una buena selección, entrenamiento y desarrollo del personal ya que son quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos estratégicos propuestos que ayudaran a la consecución de metas planteadas.

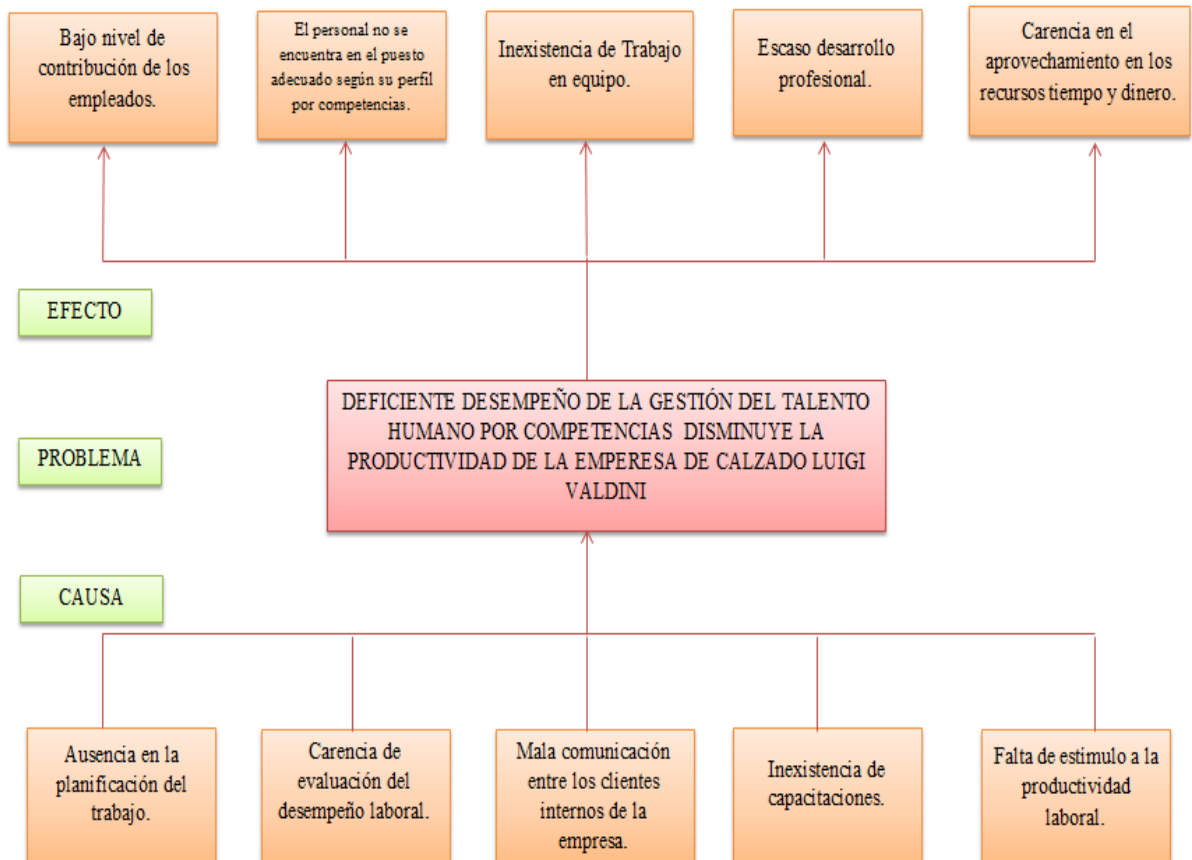
EL Modelo de Gestión por Competencias a proponer para la Empresa de Calzado Luigi Valdini, parte de un estricto diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante una entrevista, con el fin de recolectar información para el desarrollo de nuestra propuesta alineada a los objetivos de la Compañía, garantizando que la empresa cuente con un equipo humano competente, efectivo, eficiente capaz y comprometido a generar procesos de cambio y asumir responsabilidades que contribuyan al logro de los objetivos de la institución y a la satisfacción de cada uno de los socios, mediante la implementación y supervisión de políticas, normas y procedimientos de administración de Talento Humano.

La empresa de calzado Luigi Valdini no cuenta con una adecuada gestión por competencias esto da como resultado que los trabajadores no posean las competencias requeridas en sus puestos de trabajo por lo tanto es importante velar por las necesidades y exigencias de sus colaboradores para no generar un déficit de productividad. Si no se logra tener un personal satisfecho no se lograra mayor cosa, tanto que mientras la empresa de más a sus colaboradores esta será retribuida en igual o mayor cantidad.

En la presente investigación se planteara el surgimiento de la formación profesional por la competencia laboral, ya que es la habilidad para desempeñarse conforme los

estándares que se requiere en el empleo. Un aspecto importante de las competencias es que permite que el personal se desenvuelva en muchos ámbitos tanto de la vida personal, intelectual, social y laboral los cual permite resultados efectivos y que contribuyan al logro de objetivos.

Árbol de Problemas



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Mabel Sigcha González.

“La gestión del talento humano se considera parte importante de la empresa, por este motivo es necesario aplicar valores y normas, esto hace que las organizaciones logren obtener mayor desarrollo profesional y poder ser una empresa líder en el mercado.”

El presente trabajo está enfocado a descubrir la investigación de la gestión del talento humano por competencias y así poder desarrollar un programa detallando los elementos,

oportunidades, retos, objetivos, estrategias de acción encaminadas al bienestar del desempeño laboral de la empresa.

Los directivos de la empresa no se preocupan por invertir en el recurso humano, no necesariamente pagando más a los colaboradores, sino por ofrecer formación y las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de forma más productiva y agradable, lo que genera que la gestión del talento humano no sea la adecuada.

1.2.5 Formulación del problema

¿Cómo el deficiente desempeño de la Gestión del Talento Humano por competencias incide en la productividad de la Empresa de calzado Luigi Valdini?

1.2.6 Preguntas directrices

¿Cómo influye la Gestión del Talento Humano por competencias en la empresa de calzado Luigi Valdini de la ciudad de Ambato?

¿Qué métodos de Gestión de Talento Humano debería implementar la Empresa de calzado Luigi Valdini para mejorar la productividad?

¿Existe la necesidad de implementar una alternativa de solución al problema investigado?

1.2.7 Delimitación del problema

Límite del contenido

Área: Administración

Campo: Desempeño laboral

Aspecto: Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias.

Límite espacial: La presente investigación se realizara a la Empresa de Calzado Luigi Valdini de la ciudad de Ambato.

Límite temporal: La investigación se realizara entre los meses de Junio a Noviembre del año 2017.

Limite Poblacional: Para el desarrollo del presente trabajo se contara con la totalidad de obreros, el personal administrativo y sus directivos.

Tabla N° 1 Composición de la empresa

COMPOSICIÓN DE LA EMPRESA LUIGI VALDINI DE LA CIUDAD DE AMBATO	
CARGO	DISTRIBUCION DEL PERSONAL
Gerente	1
Contador	1
Jefe Administrativo	1
Ventas	2
Jefe de producción	1
Asistente de Contadores	3
Aparadores	10
Montaje	16
Arreglado	1
Total Personas	36

Fuente: Empresa de Calzado Luigi Valdini.

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017)

1.3 JUSTIFICACIÓN

Los siguientes criterios justifican la presente Investigación:

- La investigación a realizar tendrá un impacto productivo ya que ayudara a la organización a desarrollar técnicas, métodos sobre la Gestión de Talento Humano, la investigación tiene todo el apoyo de la gerencia lo que nos ayuda a que su desarrollo sea factible permitiendo que la información sea confiable capaz de obtener excelentes resultados.
- La investigación alcanzara a desarrollar métodos que sean verdaderamente aplicables a la necesidad de la organización en mejorar su productividad alcanzando aumentar los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que

cada uno de los colaboradores esto es una motivación para cada uno y un adelanto para la empresa en razón de mejora laboral.

- El presente proyecto de investigación favorecerá a la gerencia a representar, analizar, formular intervenciones, y a valorar los cambios en el comportamiento del talento humano luego que se haya implantado el Modelo de Gestión por Competencias que se ha propuesto como resultado al deficiente desempeño del Talento Humano y a una desinteresada necesidad de mejora en la Empresa de Calzado Luigi Valdiní.
- El proyecto es innovador porque centra su atención en mejorar el desempeño laboral guiando y midiendo las competencias de cada empleado orientada a la mejora continua de la rentabilidad de la empresa.
- La importancia del proyecto radica en la generalidad de nuevas técnicas y métodos donde sea primordial el empleo de competencias que mejoren el desempeño laboral y su aplicación, una vez comprobado los resultados el plan puede ser socializado a nivel nacional y alcanzaría estándares empresariales de calidad.
- El proyecto lograra ubicar a cada colaborador en el puesto de trabajo según sus competencias aumentando la productividad y disminuyendo las paradas no programadas durante el proceso productivo, además, la capacitación será considerada como una política institucional que regirá la conducta de los empleados considerado el recurso más importante de la Organización..
- Los beneficiarios están directamente involucrados con la empresa, los colaboradores que actualmente prestan sus servicios y que se espera un mejor rendimiento productivo a partir de emitir los resultados investigativos.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias como una herramienta de gestión del Talento Humano para contribuir al incremento del desempeño laboral.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente el modelo de gestión por competencias como vector del desempeño laboral.
- Caracterizar la situación actual de la Empresa Luigi Valdini dentro del sector de calzado de la Provincia de Tungurahua.
- Proponer un instrumento de evaluación de desempeño por competencias según DACUM para la empresa de calzado Luigi Valdini.

2.3 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Gestión por competencias.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

3.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

3.2.1 Gestión del talento humano por competencias

(Arenas, 2009), en su documento web dice: “Es la capacidad de mantener a la organización productiva eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado del recurso humano. El objetivo de la gestión del recurso humano son las personas y sus relaciones en las organizaciones, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido.”(...)

La gestión por competencias es la explicación de la evolución y de la necesidad de una correcta Gestión del Talento Humano en la empresa, centrándose en el enfoque por competencias y mostrando sus características, sus utilidades, sus ventajas, sus dificultades y el proceso de implantación de un sistema.

Mediante el buen direccionamiento del recurso humano y con la implementación de recursos adecuados se construirá una base para el desarrollo de procesos que conlleven a efectuar un idóneo direccionamiento organizacional.

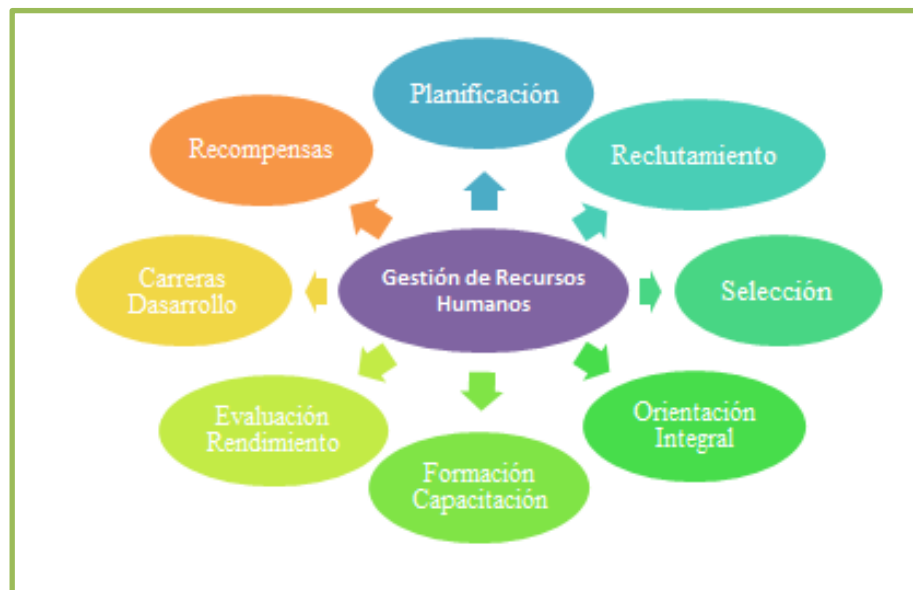


Figura N° 4: Proceso de Gestión del Talento Humano.

Fuente: Copiado y acoplado por (García de Junco, 1999)

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

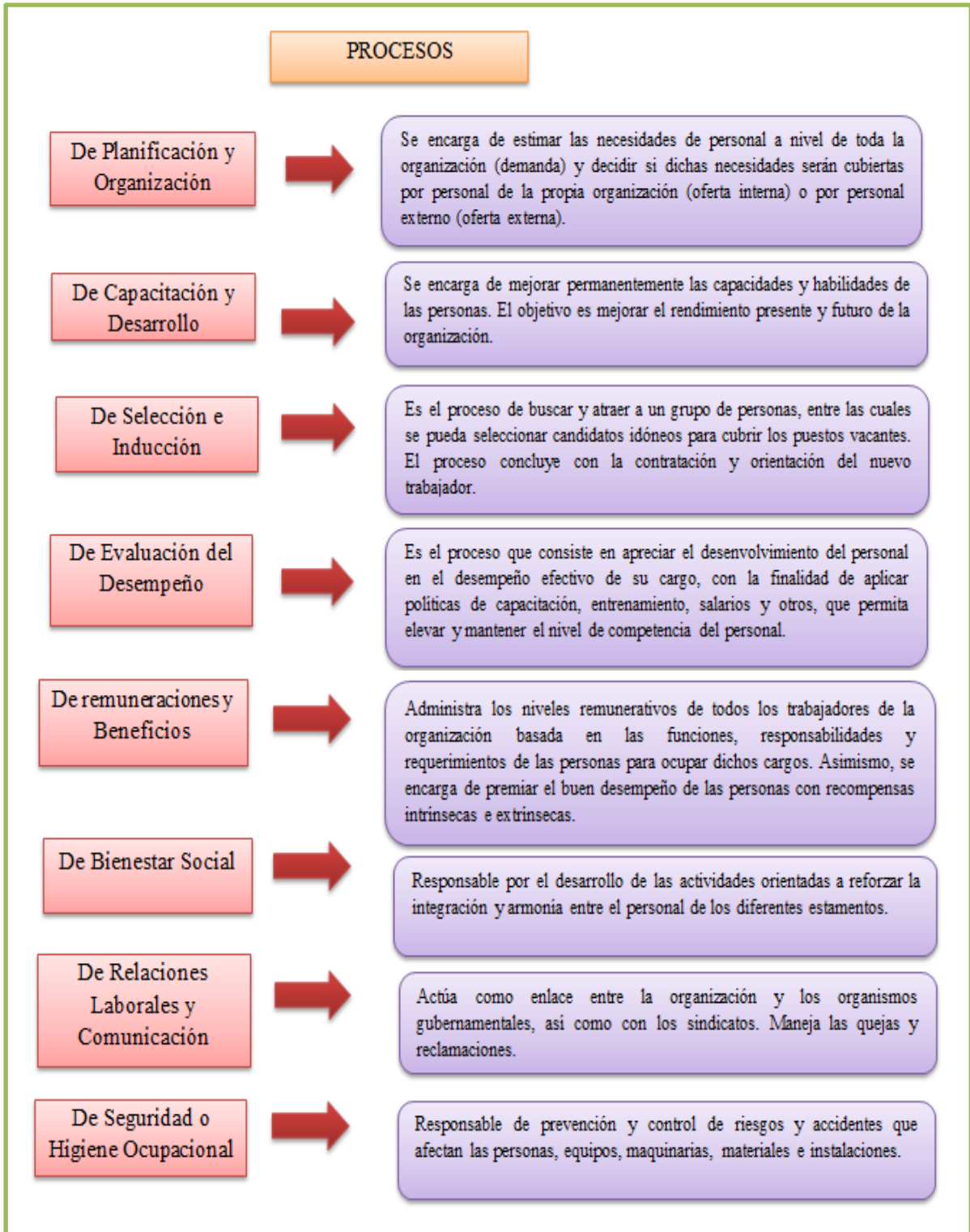


Figura N° 5: Criterios rectores para los procesos de gestión.

Fuente:(Arenas, 2009), disponible en: <http://www.minsa.gob.pe/pdf/gestión>

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

3.2.3 Productividad

La productividad es una ratio que mide el grado de aprovechamiento de los factores que influyen a la hora de realizar un producto; se hace entonces necesario el control de la productividad. Cuanto mayor sea la productividad de nuestra empresa, menor serán los costes de producción y, por lo tanto, aumentara nuestra competitividad dentro del mercado. (Cruelles, 2013)

(Business solutions, 2010), dice: *“Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.”*

Siguiendo con el mismo documento, manifiesta:

“Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que alguien o algo son productivos cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos.”... (..).”La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, deben de considerarse factores que influyen.”

En general, la productividad se entiende como la relación entre lo producido y los medios utilizados; por lo tanto, se mide mediante el cociente: resultados logrados entre recursos empleados. Los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, piezas vendidas, clientes atendidos o en utilidades. Mientras que los recursos empleados se cuantifican por medio del número de trabajadores, tiempo total empleado, horas-máquina, costos, etc. De manera que mejorar la productividad es optimizar el uso de los recursos y maximizar los resultados.

La productividad es una ratio que mide el grado de aprovechamiento de los factores que influyen a la hora de realizar un producto; se hace entonces necesario el control de la productividad. Cuanto mayor sea la productividad de nuestra empresa, menor serán los

costes de producción y, por lo tanto, aumentara nuestra competitividad dentro del mercado. (Cruelles, 2013)

Mencionar productividad lleva ligado el termino eficiencia, que es la relación entre los resultados logrados y los recursos empleados, se mejora principalmente al optimizar el uso de los recursos, lo cual implica reducir tiempos desperdiciados, paros de equipo, falta de material, retrasos, etc. Mientras que la eficacia es el grado con el cual las actividades previstas son realizadas y los resultados planeados son logrados. Por lo tanto, ser eficaz es cumplir con los objetivos y se tiende a mejorar los resultados de equipos, materiales y en general del proceso. (Pulido, 2013)

Para la empresa, es de suma importancia conocer este indicador, ya que muestra la forma cómo se están utilizando los factores de la producción, en la que se espera alcanzar eficiencia y eficacia. Tiene su importancia en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad se verán en un futuro a corto plazo, ya que se podrá ampliar la producción a mayor escala con los mismos recursos. La productividad depende de factores internos como las instalaciones, equipos, insumos, mano de obra; y también de factores externos, como las entregas de los proveedores, políticas comerciales y tributarias, entre otras. (Abril, Guajala, Mantilla, & Moyolema, 2015).

3.2.3.1 Indicadores De Productividad

La productividad suele dividirse en dos componentes: eficiencia y eficacia; la combinación entre los dos nos da el índice de efectividad. Veamos sus diferencias y la esencia de cada uno de ellos.

Eficiencia: Es la relación entre los recursos programados y los insumos utilizados realmente. El índice de eficiencia, expresa el buen uso de los recursos en la producción de un producto en un periodo definido.

Su fórmula es:

$$Eficiencia = \frac{\text{Insumos programados}}{\text{Insumos utilizados}}$$

Insumos Utilizados

Eficacia: Es la relación entre los productos logrados y las metas que se tienen fijadas. El índice de eficacia expresa el buen resultado de la realización de un producto en un periodo determinado.

Su fórmula es:

$$Eficacia = \frac{\text{Productos logrados}}{\text{Meta}}$$

Efectividad: Es la relación entre eficiencia y eficacia. El índice de efectividad expresa una buena combinación de la eficiencia y eficacia en la producción de un producto en un periodo definido. En definitiva, la efectividad es hacer bien las cosas, obteniendo resultados. (Cantú, 2013)

Su fórmula es:

$$Efectividad = \text{Eficiencia} \times \text{Eficacia}$$

3.2.3 Administración de Personal

La administración del Talento Humano tiene como una de sus tareas principales proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización.

Aunque la capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

El elemento humano con el que cuenta la empresa u organización es indispensable para su funcionamiento, evolución y el logro de objetivos.

“Administración de Personal y Talento Humano”. (Werther, 2003.)

“Por lo general, en el momento de su creación estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los

gerentes para identificar aspirantes a llenar las vacantes que puedan existir. Las necesidades de los otros gerentes de la organización determinan que el departamento de personal gradualmente se haga cargo de otras actividades. El departamento de personal se hace más importante y complejo conforme crecen las demandas que deben satisfacer”

“Administración de Recursos Humanos”. (Chiavenato, 2001.)

“En algunas organizaciones, el órgano de Administración de Recursos Humanos se encuentra a nivel institucional: su situación en la estructura organizacional corresponde, para cada caso, al nivel jerárquico de dirección y, por tanto, tiene capacidad de decisión. En otras organizaciones, el órgano de recursos humanos se sitúa en el nivel intermedio y, por tanto, sin capacidad de decisión, por lo general, está sometida a una dependencia extraña a las actividades de recursos humanos.

3.2.4 Gestión Empresarial

La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea rentable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial es una de las principales virtudes de un hombre de negocios. Engloba a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado. Es por ello que existen diversas carreras y programas de formación que hacen de este tema el objeto prioritario de estudio.

Según (Chiavenato, 2001.), la administración es *"el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"*.

Para (Coulter, 2005), la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

(Hitt, Stewart, & Porter, 2006), *definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.*

(Oliver, 2008), en su documento señala varias definiciones de recursos humanos, que se menciona a continuación:

“La administración del Talento humano) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.”

“La ATH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento”.

La ATH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

La ATH es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

(La administración del Talento Humano, 2009) Dice:

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.”

Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- ❖ Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado).

- ❖ Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- ❖ Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- ❖ Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- ❖ Evaluar el desempeño.
- ❖ Administrar los sueldos y los salarios (remunerar).
- ❖ Proporcionar incentivos y prestaciones.
- ❖ Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- ❖ Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.

Siguiendo con el mismo documento, manifiesta: Fomentar el compromiso de los colaboradores y lo que un gerente debería saber acerca de:

- ❖ La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa.
- ❖ La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo.
- ❖ Las quejas y las relaciones laborales.

La administración de recursos humanos se encarga de aplicar las normas y políticas que maneja la empresa con el fin de llevar a cabo un trabajo eficiente y mantener al empleado motivado personal y profesionalmente.

3.3.1 Comportamiento Organizacional

(Dailey, 2012), señala: El CO explica el comportamiento humano dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los directivos en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; el trazado eficiente de la dirección estratégica de la firma; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos auto dirigidos; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales dentro de un ambiente de culturas de gran desempeño laboral que dependen en gran medida de tecnologías digitales en las manos de equipos auto dirigidos. Los gerentes y supervisores son los responsables de lograr los objetivos de la firma. Por lo tanto, muchas veces buscan teorías que les permitan interpretar los diferentes eventos y procesos organizacionales en términos del comportamiento. El estudio del CO proporciona

conocimientos que resultan de gran utilidad en áreas críticas importantes para cualquier gerente.

En resumen, parte de la respuesta a la pregunta planteada con anterioridad es que el CO se ocupa de la descripción y la explicación de fenómenos organizacionales, mientras que la gestión es un conjunto de habilidades aplicadas a resolver problemas que pueden implementarse para sostener, proteger o mejorar la ventaja competitiva de la firma.

En (Amorós, 2007) encontramos las metas del comportamiento organizacional:

Describir: Es el modo en que se conducen las personas.

Comprender: Por que las personas se comportan como lo hacen.

Predecir: La conducta futura de los empleados.

Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas.

El comportamiento organizacional es la parte más importante dentro de la organización ya que maneja todo lo referente al comportamiento de los empleados frente a la actividad que realiza por eso es necesario realizar un diagnóstico de sus capacidades y habilidades para que puedan desarrollarse eficientemente dentro de su área.

Motivación

(Ramírez, Abreu, & Badii, 2008), menciona: *“La motivación, según, es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social.”* Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

La motivación es el aspecto más importante dentro de una organización pues de esto depende el resultado del trabajo que aporte el empleado, por esto es necesario darle un incentivo para que pueda rendir con su trabajo y el adelanto de la empresa.

3.3.3 Competencias

3.3.3.1 Definición de Competencia

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

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

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

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

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

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

3.3.3.2 Tipos de competencia

Competencias básicas

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

Competencias conductuales

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

Competencias funcionales

Son denominadas competencias técnicas, estas competencias son las requeridas en el ámbito laboral según los requerimientos de cada empresa. Las competencias antes mencionadas se desarrollan a través de actividades de aprendizajes formales como la educación o formación convencional o modalidades no formales como elearning entre otras y la modalidad informal que es el aprendizaje espontaneo en el entorno laboral, social, o familiar.

3.3.3.3 Clasificación de las competencias

Competencias genéricas

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

Competencias técnicas

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

Competencias laborales

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

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

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

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

Clasificación de las competencias laborales

Competencias de desempeño y operativos.

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

Competencia de ayuda y servicio.

- Sensibilidad interpersonal.
- Orientación al cliente.

Competencias cognitivas.

- Autocontrol.

- Confianza en sí mismo.
- Flexibilidad.

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

3.3.3.4 Desarrollo de competencias

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

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

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

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

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

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

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Es con esta connotación que los siguientes autores definen la competencia:

“Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.” (...) Disponible en (Boyatzis, 1982).

“Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad.” Tomado de (Feliú, 1996)

“Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un Rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.” Tomado de (Spencer, 1993).

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de “competencias”:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos o lo alejan de otros.

Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2. Características: Características físicas y respuesta consistentes a situaciones o información.

El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas, algunas personas no molestan a otras y actúan por encima y más allá del llamado del deber para resolver problemas bajo estrés.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen de una propia persona. La confianza en sí mismo, la confianza de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.

El conocimiento es una competencia compleja de percibir.

5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen el pensamiento analítico, determinando causa y efecto, y pensamiento conceptual.

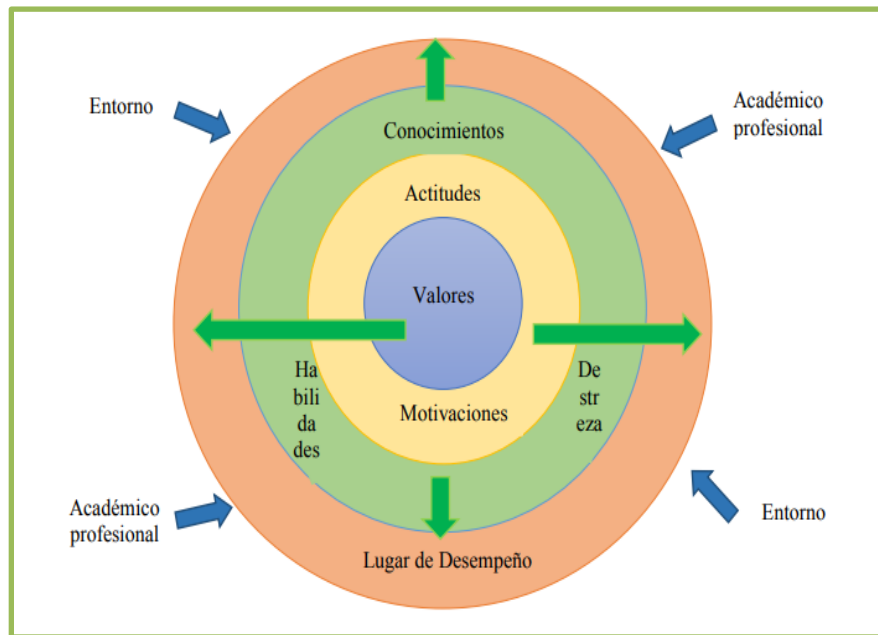


Figura N° 7: Modelo de Competencia.

Fuente: Copiado y acoplado por (Poblete, 2007).

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

3.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

3.3.1 Desempeño Laboral

(Morales Cartaya, 2009) señala que: *“Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.”*

El desempeño es el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo y las

cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

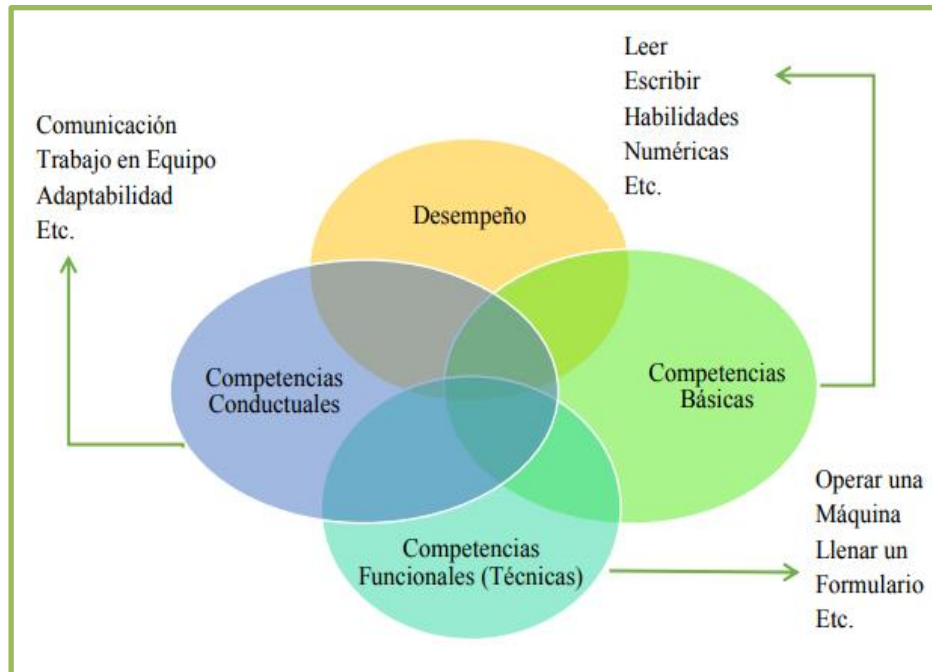


Figura N° 8: Desempeño laboral y Competencias.

Fuente: Copiado y acoplado por (García de Junco, 1999)

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

El desempeño está influido por algunos elementos:

- ✓ **Habilidades:** Lo que una persona sabe hacer bien.
- ✓ **Conocimientos:** Lo que una persona conoce sobre un área particular.
- ✓ **Valores/Roles Sociales:** La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.
- ✓ **Autoimagen:** La manera en que una persona se ve a si misma.
- ✓ **Rasgo:** Un patrón de conducta habitual.
- ✓ **Motivo:** Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona.

3.4 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(Alles, 2010), en su libro manifiesta:

“La evaluación del desempeño por competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que nos llevaran al éxito, serán el vehículo para lograrlo.” (...) “Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización.”

Evaluar el desempeño no debe verse desde la perspectiva del empleado como un momento de rendir un examen sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal.

La evaluación del desempeño es importante pues no es un examen sino una evaluación del empleado para conocer sus quejas y sugerencias ante su trabajo, desempeño de sus actividades diarias y la relación con sus compañeros y jefes.

¿Por qué evaluar el desempeño?

(Alles, 2010), señala: *“El análisis del desempeño de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre su principal objetivo debemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.”*

3.4.1 Análisis de desempeño

En el libro de (Alles, 2010), manifiesta: *“Para el análisis de desempeño se usaran las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo.”*

(Alles, 2010)Cita a Gómez-Mejía, este autor dice en su capítulo relacionado con evaluación y gestión del rendimiento que la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento utilizados son concretos.

Siguiendo con el mismo autor: En el capítulo 10 de Dirección estratégica de recursos humanos se presenta el análisis de desempeño según el siguiente esquema:

Esquema
Excelente
Muy bueno
Normal (se entiende como normal el desempeño esperado por la posición)
Necesidad de desarrollo
Necesidad de mejora urgente

Figura N° 10: Esquema

Fuente: (Alles, 2010)

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

(Alles, 2010), señala: Suponiendo 10 factores o competencias para un determinado puesto se deberá indicar la denominación seguida de una descripción del concepto si se trabaja con factores y una descripción de la competencia de acuerdo con el grado requerido si se trabaja bajo un esquema de gestión de competencias. Un aspecto clave cuando se trabaja con factores, los mismos han de tener relación con aquello necesario para alcanzar con éxito los objetivos fijados para esa persona y con el puesto de trabajo.

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluado (1-5)	Nivel según el evaluador (1-5)	Comentarios
Denominación y breve descripción de la competencia			

Figura N° 11: Esquema de Evaluación

Fuente: (Alles, 2010)

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Se debe medir el desempeño de los empleados siguiendo una denominación numérica que va de 0 a 5 en su orden de excelente a si hay que realizar una mejora en el puesto de trabajo o la organización.

3.4.2 Evaluación de desempeño por competencias

En (Alles, 2010), se menciona a Elliott-Jacques *que plantea: La capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. “La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados.”*

Fases para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

Para implantar un sistema de evaluación del desempeño por competencias dentro de una empresa existen cuatro fases:

FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

1. Fase de diseño:	2. Fase de implantación:	3. Fase de aplicación:	4. Fase de desarrollo
<p>a. Objetivos de progreso: Dirigidos tanto hacia el desarrollo de la organización, como hacia el desarrollo de las personas. Se consiguen a través del sistema de evaluación del desempeño, se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Este sistema es, a la vez, un instrumento que le facilita la ejecución de su trabajo.</p> <p>b. Objetivos de apoyo: Dirigidos a los evaluados. Si la evaluación se ha realizado correctamente, debe convertirse en un mecanismo de motivación, para mejorar la comunicación.</p> <p>c. Objetivos de supervisión: La información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y</p>	<p>En esta fase se establecen las bases para el éxito del sistema respecto a los involucrados en el proceso y, por lo tanto, se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.</p>	<p>La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Antes de llevarla a cabo y después de su implantación, los aspectos logísticos del proceso no se pueden olvidar. Por ejemplo, el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc., que no deben olvidarse si se quiere obtener el máximo provecho del sistema.</p>	<p>Esta fase tiene como objetivo el mantenimiento y la actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos y requeridos por la organización. Además, gracias a esta fase se pueden introducir las mejoras recogidas a través de las aportaciones de los involucrados en el proceso, lo que permite mantener la credibilidad y utilidad del sistema no sólo para la organización, sino también para evaluadores y evaluados. Para ello, los</p>

FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
Fase de diseño:	Fase de implantación:	Fase de aplicación:	Fase de desarrollo
<p>gestión de los recursos humanos de la empresa, principalmente porque ayuda a mantener actualizado el inventario de recursos humanos.</p> <p>d. Los destinatarios e implicados en el sistema: Es necesario delimitar si se va a evaluar a todo el personal o sólo a una parte y concretar quienes van a ser los responsables de realizar la evaluación, desde el punto de vista técnico y operativo.</p> <p>e. Enfoque, criterios, método y cuestionario: Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a materializar la ejecución de la evaluación del desempeño, que serán los mecanismos que, entre otros, permitirán alcanzar los objetivos establecidos.</p>			<p>Responsables del sistema deben aplicar los mecanismos de control o seguimiento oportuno.</p>

Figura N° 12: Fases evaluación de desempeño por competencias.

Fuente: (Alles, 2010)

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

3.4.3 Usos de los resultados de la evaluación

El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

ASPECTOS A TENER EN CUENTA
<ul style="list-style-type: none">❖ Adquirir los derechos de carrera.❖ Ascender en la carrera como resultado del período de prueba.❖ Otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios.❖ Planificar la capacitación y la formación.❖ Determinar la permanencia en el servicio.❖ Acceder a encargos.❖ Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción de período.

Figura N° 13: Aspectos a tener en cuenta.

Fuente: (Alles, 2010)

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

3.5 HIPÓTESIS

Para el desarrollo de la presente investigación se presentara la siguiente hipótesis.

La implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias si permitirá mejorar el desempeño laboral en la Empresa de Calzado Luigi Valdini de la Ciudad de Ambato.

4. METODOLOGÍA

4.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se basa en el constructivismo mismo que genera conocimiento mediante percepciones y pensamientos de los sujetos que la desarrollan, dado que busca responder a las necesidades e intereses del investigador, pese a ser un paradigma educativo es también una teoría que equipara al aprendizaje con la creación de significados a partir de experiencias. (Mendizabal, 2016).

Su aplicación dentro de la investigación esta expresada debido a la percepción y pensamiento del investigador como del propietario, de la empresa de calzado Luigi Valdini.

4.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque cuantitativo busca estudiar el problema con el apoyo de herramientas estadísticas que nos ayudan a analizar datos y comprobar hipótesis (Infante, 2016).

La encuesta es la técnica establecida para hallar hechos, es decir, proporciona datos que son necesarios para la investigación, a tal razón es la herramienta clave de la investigación, pues generaremos resultados a base de la misma (Rodríguez, Pierdant y Rodríguez, 2011).

4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La **investigación descriptiva o deductiva** es una forma de estudio donde determinamos características de un grupo, se lo puede considerar que posee una forma rígida (Rodríguez, Pierdant y Rodríguez, 2011); es también la parte de la estadística que se encarga con el uso de la aplicación de métodos y técnicas de conseguir, organizar, mostrar y describir los datos (Carvajal, 2013).

Su aplicación tiene como objetivo medir la relación del sistema de gestión por competencias y el desempeño laboral de la empresa de calzado Luigi Valdini y posteriormente identificar la correlación existente entre las dos variables.

Se aplicara también la **investigación de campo** que es la recolección de información del lugar donde los acontecimientos suceden para tener mayor claridad del problema, permitiendo investigar y conocer el problema mediante un acercamiento directo con los empleados y conociendo sus requerimientos y claro acompañada de la **investigación bibliográfica**, pues se necesita de sustentos investigativos anteriores e información documental relacionada al tema.

4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Manifiesta (Hernández, 2012, pág. 65). “El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”

Por tanto la población está determinada de la siguiente manera:

Tabla N° 1.- Población

Personal Administrativo	6 personas
Personal operativo	30 personas
Total	36 personas

Fuente: Registro de la empresa

Elaborado por: Mabel Sigcha González.

Se determina entonces que la población será de 36 personas, a quienes se direcciono el formulario de encuestas acerca de la problemática establecida en la empresa.

Muestra

Para (Muñoz, 2012, pág. 71). “De modo más científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a

observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos.”

De esta manera la muestra está determinada por la misma población siendo esto un muestreo regulado en el cual la misma población se convierte en la muestra.

4.5 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la presente investigación recolectar información nos servirá para tomar decisiones e interpretar los resultados para dar alternativas de solución al problema planteado.

Para la ejecución de la presente investigación fue necesario contar con suficiente información adecuada como se detalla a continuación.

Figura N° 31: Recolección de Información.

Recolección de información	
Preguntas	Respuestas
¿Para qué?	Recolectar información y alcázar los objetivos que ayude en la investigación.
¿A quiénes?	Empleados y directivos de la empresa de Calzado LUIGI VALDNI de la Ciudad de Ambato.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre la Gestión por competencias en el desempeño laboral.
¿Quién?	Mabel Sigcha González (Investigadora).
¿A quiénes?	Al total del personal de la empresa de calzado Luigi Valdini.
¿Cuándo?	20, 21 y 22 de Septiembre del 2017
¿Con que?	Cuestionario Preguntas de Información.
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Dónde?	Parroquia Augusto Martínez, Av. 13 de Diciembre 210 y la Palmera (Ambato – Ecuador)
¿En qué situación?	En los puestos de trabajo.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Mabel Sigcha González.

En la investigación a más de los métodos se recurrirá a determinados medios que operativicen dichos métodos para eso se utilizará las técnicas y los instrumentos.

Indica (Muñoz, 2012, pág. 84). Estas, como los métodos, son respuestas al “como hacer” para alcanzar un fin o resultado propuesto, pero se sitúan a nivel de los hechos o de las etapas prácticas que, a modo de dispositivos auxiliares, permiten la aplicación del método por medio de elementos prácticos, concretos y adaptados a un objeto bien definido.

Figura N° 32.- Técnica e instrumento de Recolección de Información.

Tipos de información	Técnicas de investigación	Instrumentos utilizados
Primaria	Encuesta	Cuestionario
Secundaria	Análisis	Libros, tesis, artículos científicos, revistas indexadas, etc.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Mabel Sigcha González.

El cuestionario que será aplicado para el desarrollo de la presente investigación estará conformado por 10 preguntas, el tipo de preguntas que se aplicará en el cuestionario son preguntas cerradas con el fin de facilitar a los encuestados en el momento de responder y analizar cada una de las mismas, del mismo modo este tipo de preguntas facilitara la interpretación de resultados al encuestador.

Instrumento de investigación

Cuestionario de preguntas: en este cuestionario se detalla detenidamente preguntas básicas que fueron seleccionadas mediante el objeto de la investigación, se maneja un cuestionario que conforman un número determinado de preguntas relevantes para la evaluación de opiniones.

4.6 Validación del Instrumento

Para validar el instrumento de investigación se procede a considerar al coeficiente Alfa de Cronbach, es un coeficiente de consistencia interna, está basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems de la herramienta de recolección de datos. Una de las ventajas que posee esta herramienta de medida es la posibilidad de evaluar en cuanto mejoraría o empeoraría la fiabilidad.

Para la ejecución del coeficiente Alfa de Cronbach los valores oscilan entre 0 y 1. Se considera fiable cuando la puntuación supere a 0.85, algunos autores consideran fiable a partir de 0.70 para obtener un instrumento válido y útil para la investigación. Sampieri & Lucio, (2010).

En la investigación se analizan valores nominales y se pretende medir el nivel de coherencia que tiene el cuestionario propuesto por el investigador para la recolección de información sobre la Gestión por Competencias.

A través del coeficiente Alfa de Cronbach se ha obtenido el resultado de 0.967 que quiere decir que el instrumento que se pretende aplicar en la investigación es aceptable y posee consistencia interna total y validez para la recolección de información en la empresa de Calzado Luigi Valdini.

Tabla N° 2.- Validación del Instrumento de Investigación

Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos

	N°	%
Casos Válido	36	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	36	100,0

Fuente: Investigación propia y SPSS.

Elaborado por: Mabel Sigcha González.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,967	10

Fuente: Investigación propia y SPSS.

Elaborado por: Mabel Sigcha González.

Aplicación del instrumento

El procesamiento de la información se debe realizar mediante algún programa que permita procesar los datos recolectados en la investigación, en este caso se realizara en el programa IBM. SPSS V22 que es un programa estadístico.

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

- ✓ Obtención de la información de la muestra que se está investigando.
- ✓ Realizar una revisión crítica de los datos y constatar que han sido correctamente contestadas.
- ✓ Introducir los datos en el programa estadístico para el procesamiento de la información.
- ✓ Generar tablas y gráficos para realizar su respectivo análisis e interpretación de cada pregunta.
- ✓ Estudio estadístico comparativo mediante el estadístico de prueba Chi cuadrado y correlaciones.
- ✓ Interpretación de resultados.
- ✓ Establecer conclusiones y recomendaciones.

4.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

4.6.1 Operacionalización de la Variable Independiente

Gestión del Talento Humano por Competencias				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
La Gestión del Talento Humano consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar, así como también desarrolla técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.	Planificación	Innovación	¿La empresa dota la protección e indumentaria necesaria a utilizar en el área de producción?	Técnica: Encuesta
		Tecnología e Infraestructura		
		Liderazgo		
		Eficacia		
	Competencias	Capacidades	¿Posee capacidad de análisis de trabajo?	
		Habilidades		
		Destrezas		
	Evaluación	Eficiencia	¿Al finalizar la producción se realiza un control?	
		Rendimiento		
Estándares de Tiempo				

Figura N° 14: Operacionalización Variable Independiente.

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

4.6.2 Operacionalización de la Variable Dependiente

Desempeño Laboral				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El desempeño laboral es la forma en que los empleados desarrollan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de rendimiento, mediante las cuales el empleador tiene en cuenta varios factores como la capacidad de liderazgo, las habilidades organizativas, la gestión de tiempo, y la productividad para analizar a cada empleado en forma individual.	Capacitación	Técnicas de Entrenamiento	¿Los desperfectos en el calzado se deben a la falta de capacitación y mal manejo de materiales?	Técnica: Encuesta
		Transferencia de Conocimiento		
		Enseñanza		
	Motivación	Incentivos	¿Tiene confianza y seguridad en sí mismo?	
		Calificación de Méritos		
		Actitudes Positivas		
	Perfeccionamiento	Eliminar Tiempos Muertos	¿Tiene un tiempo estimado para la terminar la producción diaria?	
		Desperdicios		
		Control de Calidad		
	Productividad	Cumplimiento de Metas	¿Tiene a su disposición todas las herramientas necesarias para la producción?	
		Eficiencia		
		Rendimiento Laboral		

Figura N° 15: Operacionalización Variable Dependiente.

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Pregunta 1. ¿La Empresa de Calzado Luigi Valdini innova constantemente el diseño de sus productos?

Tabla N° 3 Pregunta N° 1

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	21	58%
Casi siempre	12	33%
A veces	3	8%
Nunca	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
 Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

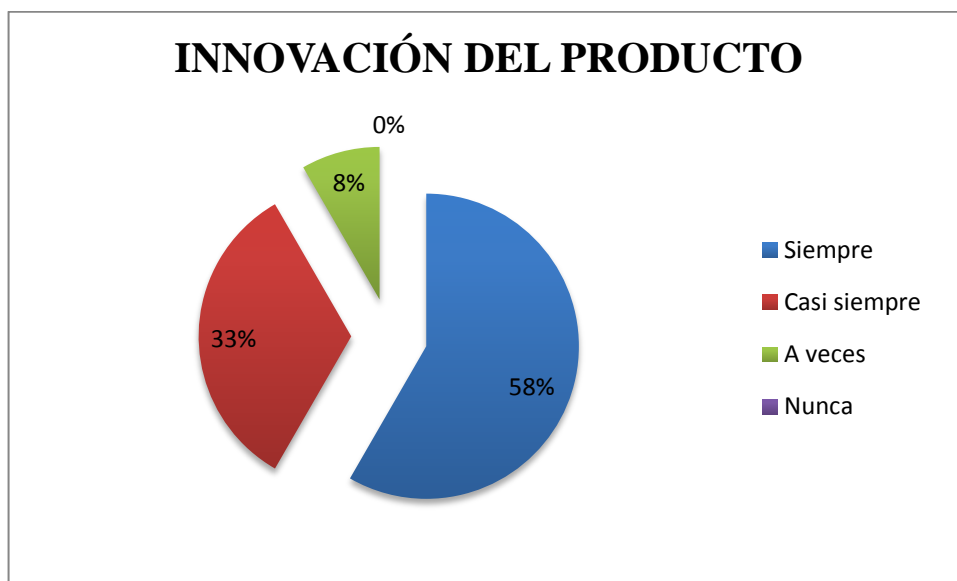


Figura N° 18 Pregunta 1 Innovación del producto.
 Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
 Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Análisis e Interpretación

El 58% de los encuestados menciona que la empresa siempre está innovando el diseño de sus productos, lo que nos permite conocer que la institución está en constante cambio generando procesos productivos más veloces, obteniendo resultados positivos y logrando fortalecer la fidelidad de los clientes en su totalidad, por otra parte el 33% de los encuestados indica que casi siempre innovan sus productos, con esto la empresa debilitará la confianza y credibilidad de sus clientes permanentes y reclutamiento de nuevos

Pregunta 2. ¿Existe compromiso del personal hacia la empresa?

Tabla N° 4 Pregunta N° 2

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	22	61%
Casi siempre	12	33%
A veces	2	6%
Nunca	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

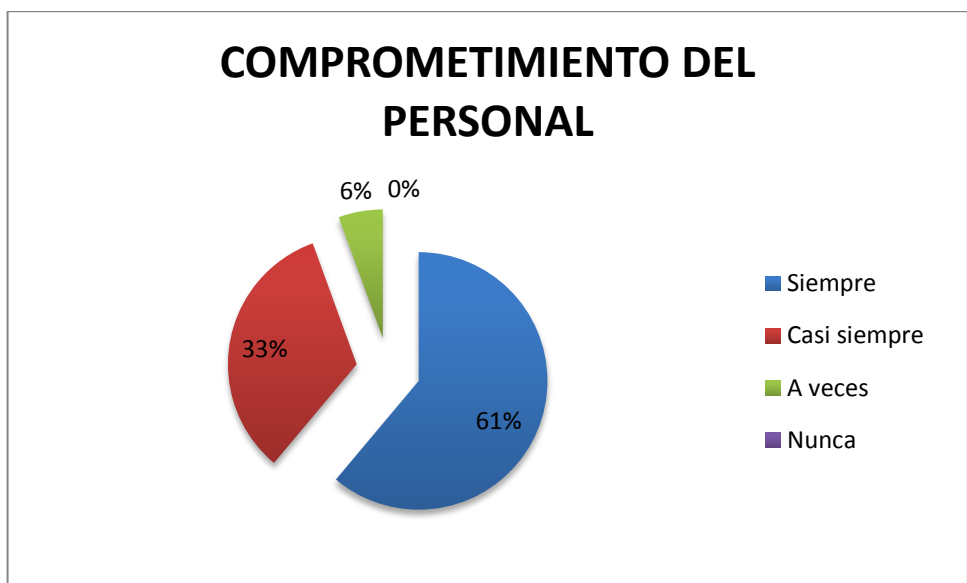


Figura N° 19 Pregunta 2 Comprometimiento del Personal.
Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Análisis e Interpretación

El 61% de los encuestados menciona que siempre existe el comprometimiento del personal hacia la empresa, ya que sin el compromiso de los empleados es difícil llevar a la organización a cumplir con sus estrategias y metas, mientras que el 33% indica que casi siempre se da el comprometimiento, lo cual afectará directamente la producción y por lo tanto baja en la rentabilidad.

Pregunta 3. ¿Desarrollan eficazmente las competencias y habilidades del personal en la Empresa de Calzado Luigi Valdini?

Tabla N° 5 Pregunta N° 3

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	9	25%
Casi siempre	12	33%
A veces	8	22%
Nunca	7	20%
Total	36	100%

Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).



Figura N° 20 Pregunta 3 Competencias y Habilidades.
Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Análisis e Interpretación

El 25% de los encuestados manifiesta que siempre se desarrollan eficazmente las competencias y habilidades del personal lo que quiere decir que los procedimientos internos no están orientados apropiadamente, mientras que el 33% casi siempre satisface a sus clientes por lo tanto se debe mejorar ciertos parámetros que permitan mejorar las competencias y habilidades de sus trabajadores.

Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia de tiempo la empresa evalúa el desempeño de su personal?

Tabla N° 6 Pregunta N° 4

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	10	28%
Casi siempre	15	42%
A veces	10	28%
Nunca	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

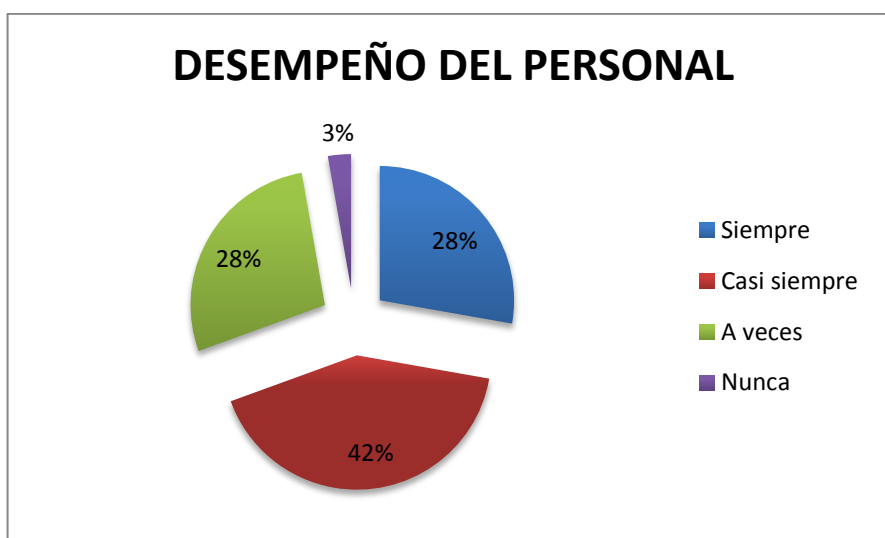


Figura N° 21 Pregunta 4 Desempeño del Personal.

Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Análisis e Interpretación

El 28% de los encuestados manifiesta que siempre se realizan evaluaciones al personal ya que se ha podido evidenciar en el desenvolvimiento de sus actividades, mientras que el 42% indica que casi siempre los evalúan, con esto se demuestra que se debe mantener un control permanente en este aspecto tan importante para beneficio institucional.

Pregunta 5 ¿Considera usted que la empresa maneja apropiadamente los recursos?

Tabla N° 7 Pregunta N°5

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	13	36%
Casi siempre	11	31%
A veces	10	28%
Nunca	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).



Figura N° 22 Pregunta 5 Utilización Recursos.

Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Análisis e Interpretación

El 36% de los encuestados manifiesta que la empresa siempre utilizan apropiadamente los recursos por cuanto la calidad de los productos terminados satisfacen las necesidades de los clientes, el 31% casi siempre utilizan apropiadamente, se debe analizar y determinar la fase del proceso que tiene debilidades, el 28% nos da a conocer que a veces, este aspecto puede originar inconvenientes en la calidad del producto terminado, la empresa debe establecer un seguimiento estricto al proceso o procesos de producción y adoptar los correctivos inmediatos.

Pregunta 6. ¿Cree usted que los precios son accesibles para que la empresa pueda lograr su rentabilidad?

Tabla N° 8 Pregunta N° 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	19	53%
Casi siempre	9	25%
A veces	8	22%
Nunca	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

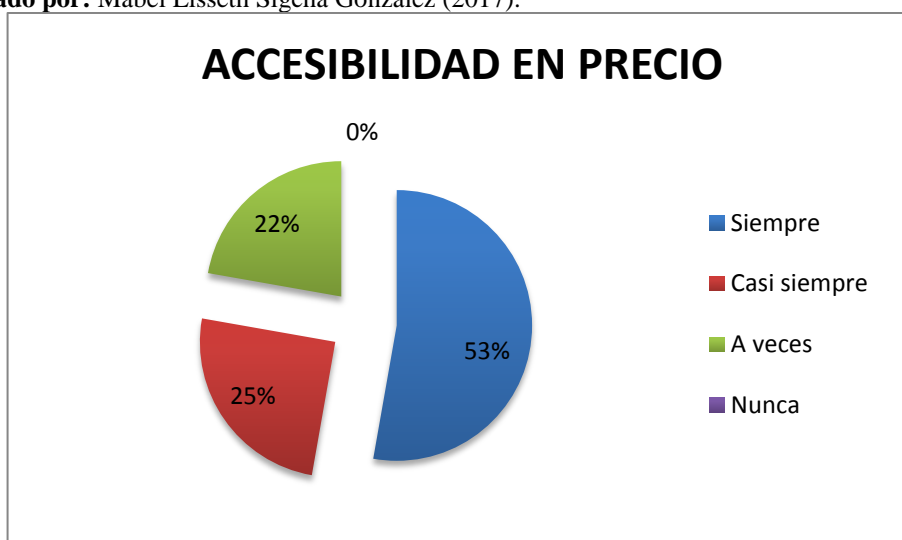


Figura N° 23 Pregunta 6 Accesibilidad en Precio.
Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Análisis e Interpretación

El 53% de los encuestados manifiesta que la empresa siempre cuenta con sus precios accesibles lo cual le permite lograr su rentabilidad, mientras que el 25% casi siempre sus precios son accesibles se debe identificar las causas de la variación y adoptar las medidas que regulen sus precios, el 22% nos da a conocer que a veces, la empresa debe realizar permanentemente estudios de mercado y comportamiento de la competencia.

Pregunta 7. ¿Piensa Ud. que la empresa cuenta con métodos de evaluación y control en su productividad?

Tabla N° 9 Pregunta N° 7

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	12	33%
Casi siempre	11	31%
A veces	9	25%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

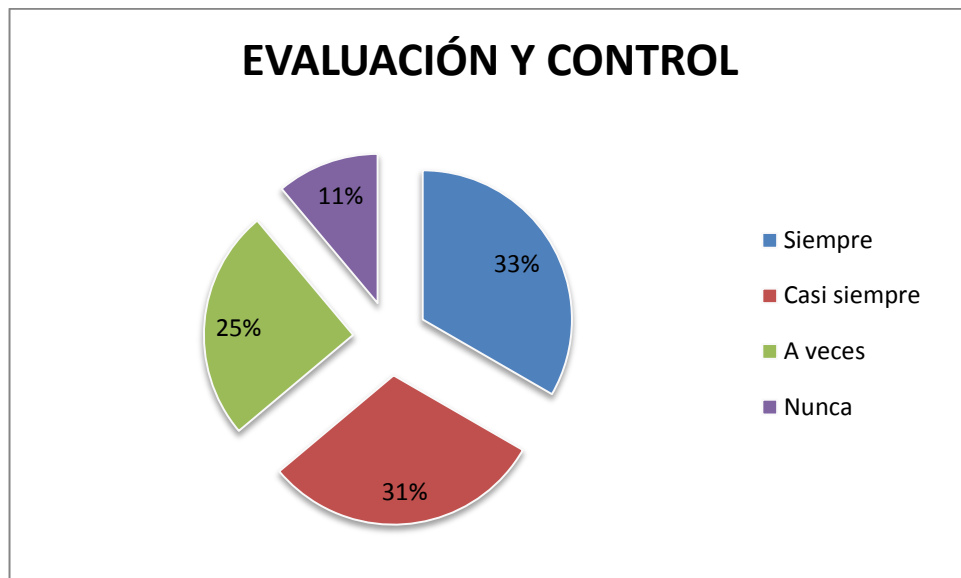


Figura N° 24 Pregunta 7 Evaluación y Control.
Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Análisis e Interpretación

El 33% de los encuestados manifiesta que la empresa siempre aplica métodos de evaluación y control en su productividad para mejorar los resultados y mantener la fidelidad de sus clientes y el enrolamiento de clientes nuevos. El 31% señala que casi siempre la empresa aplica métodos de evaluación y control, lo que nos permite identificar cierta debilidad en la aplicación permanente de estos métodos, que debe experimentar mejora inmediata.

Pregunta 8. ¿Cómo considera Usted la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias en la empresa de calzado Luigi Valdini de la ciudad de Ambato?

Tabla N° 10 Pregunta N° 8

Respuesta	Frecuencia	Frecuencia
-----------	------------	------------

	Absoluta	Relativa
Excelente	16	44%
Muy Bueno	13	36%
Bueno	5	14%
Malo	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

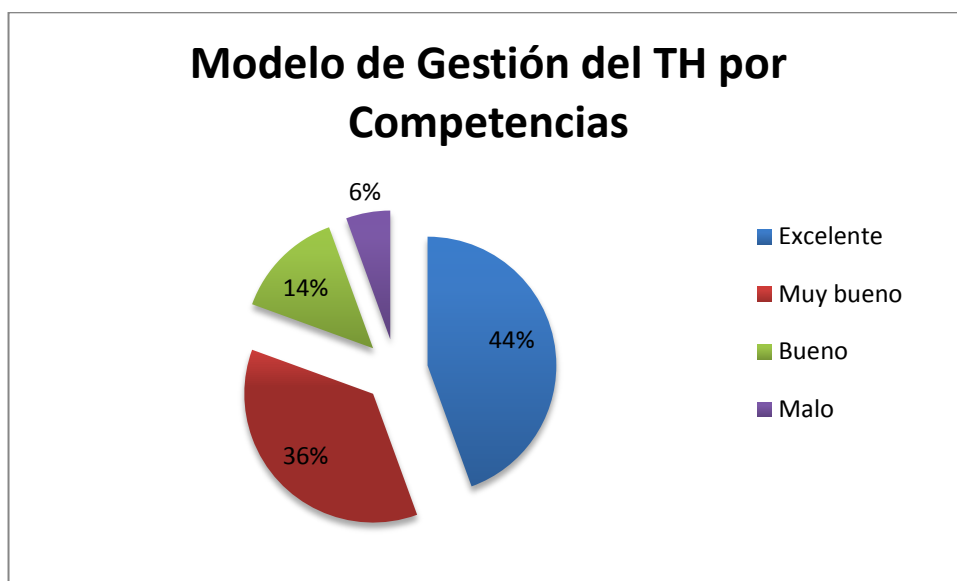


Figura N° 25 Pregunta 8 Modelo de Gestion del TH por competencias.
Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Análisis e Interpretación

El 44% de los encuestados manifestó su aceptación total al desarrollo de un Modelo de Gestión de talento humano por competencias, mientras que el 36% dice que sería muy bueno implementar dicho plan, además el 14% considera que en ocasiones es bueno y prudente contar con dicho modelo.

Pregunta 9. ¿Cree Usted que el clima laboral es el adecuado para que pueda desempeñarse con eficiencia en su puesto de trabajo?

Tabla N° 11 Pregunta N° 9

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	12	35%
Casi siempre	18	53%

A veces	3	9%
Nunca	1	3%
Total	34	100%

Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

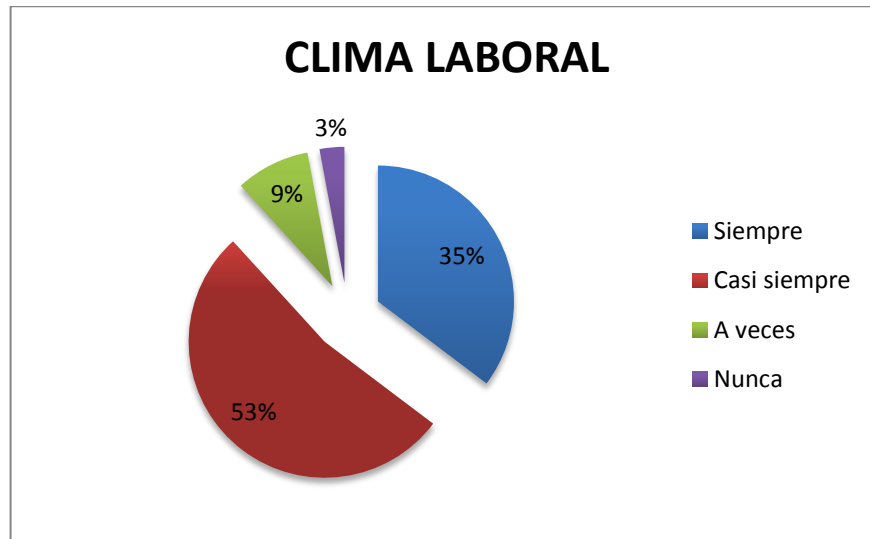


Figura N° 26 Pregunta 9 Clima Laboral.
Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Análisis e Interpretación

El 35% de los encuestados manifiesta que siempre el clima laboral es óptimo para realizar su labor, mientras que el 53% nos indica que casi siempre se presenta un buen clima en la compañía, lo cual afecta directamente a la productividad de la empresa disminuyendo el rendimiento personal.

Pregunta 10. ¿Considera usted que su trabajo está generando resultados positivos en mejora de la productividad empresarial?

Tabla N° 12 Pregunta N° 10

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	9	25%
Casi siempre	13	36%
A veces	8	22%
Nunca	6	17%
Total	36	100%

Fuente: Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)
Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

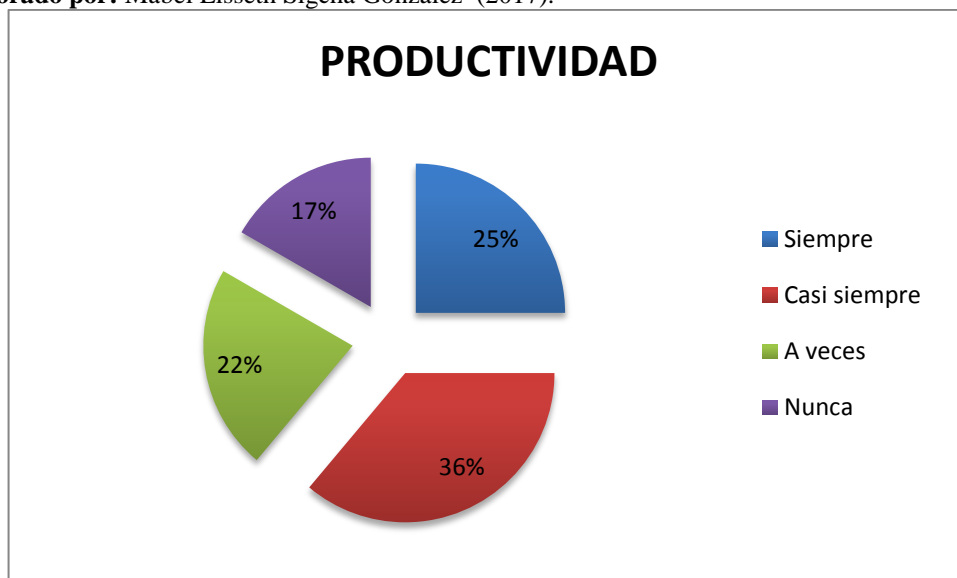


Figura N° 27 Pregunta 10 Productividad.

Fuente: **Investigación (Empresa LUIGI VALDINI)**
Elaborado por: **Mabel Lisseth Sigcha González (2017).**

Análisis e Interpretación

El 25% de los encuestados manifiesta que siempre el personal genera resultados positivos para mejorar la productividad, mientras que el 36% nos indica que casi siempre sus resultados son positivos, por otra parte el 22% de los encuestados dice que a veces sus resultados son positivos, por lo que la organización debe mejorar el desempeño de sus trabajadores para lograr los objetivos establecidos.

4.8 Relación entre las variables

Gestión por competencias y el desempeño laboral.

Para poder afirmar que el uso de la gestión por competencias es base del desempeño laboral de la empresa Luigi Valdini, se realizó la prueba de Ji cuadrada, para la cual se determinó la siguiente hipótesis.

Hipótesis:

La gestión por competencias es base del desempeño laboral en la empresa de calzado “LUIGI VALDINI” de la ciudad de Ambato.

Hipótesis nula:

H₀= La gestión por competencias **NO** es base del desempeño laboral en la empresa de calzado “LUIGI VALDINI” de la ciudad de Ambato.

Hipótesis alternativa:

H₁= La gestión por competencias **SI** es base del desempeño laboral en la empresa de calzado “LUIGI VALDINI” de la ciudad de Ambato.

Tabla N° 16.- Tabla de Contingencia

Tabla de contingencia			Según su experiencia laboral, ¿cuáles deben ser las condiciones necesarias para efectuar una evaluación del desempeño?			Total
			Trabajo en Equipo	Liderazgo	Ambiente de Trabajo	
¿De qué depende que su función en el puesto de trabajo permita el logro de resultados de la empresa?	Responsabilidad del Cargo	Recuento	7	0	0	7
		Frecuencia esperada	4,1	1,0	1,9	7,0
		% del total	19,4%	0,0%	0,0%	19,4%
	Motivación Gerencial	Recuento	14	5	0	19
		Frecuencia esperada	11,1	2,6	5,3	19,0
		% del total	38,9%	13,9%	0,0%	52,8%
	Relaciones Interpersonales	Recuento	0	0	10	10
		Frecuencia esperada	5,8	1,4	2,8	10,0
		% del total	0,0%	0,0%	27,8%	27,8%
Total	Recuento	21	5	10	36	
	Frecuencia esperada	21,0	5,0	10,0	36,0	
	% del total	58,3%	13,9%	27,8%	100,0%	

Fuente: Investigación propia y SPSS.

Elaborado por: Mabel Sigcha González.

Tabla N° 17.- Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,158 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	46,097	4	,000
Asociación lineal por lineal	24,269	1	,000
N de casos válidos	36		

Nota: a. 1 casillas (12.5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia, mínima esperada es 4,65.

Fuente: Investigación propia y SPSS.

Elaborado por: Mabel Sigcha González.

Luego de realizado la prueba del estadístico, se encontró que nos da 0,00 el cual es menor a 0,05 del nivel de significancia, lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, donde se afirma que la gestión por competencias **SI** es base del desempeño laboral en la empresa de calzado “LUIGI VALDINI” de la ciudad de Ambato.

Correlaciones:

Para identificar si las variables de la Gestión por competencias y el desempeño laboral tienen relación se utilizó el test de correlación de Spearman, mediante el uso del programa SPSS, para señalar el nivel de significancia el coeficiente de correlación debe ser mayor a Sig. Asintótica (*bilateral*)=0,00. Para el caso estudiado, el coeficiente es: Tabla 18 (0,667) y para la tabla 19 (0.715).

Con lo cual se puede expresar que en ambos casos la relación de las variables es significativa, dando como resultado que la gestión por competencias tiene relación con el desempeño laboral mejorando la función en cada puesto de trabajo incrementando la productividad de la empresa.

Tabla N° 18.- Prueba de correlación 1, (Gestión por competencias y DL)

Gestión por competencias y Desempeño laboral			
			¿Qué factor influye en el desarrollo de su desempeño laboral?
Gestión por competencias	Correlación de Pearson		0,667**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Investigación propia y SPSS.

Elaborado por: Mabel Sigcha González.

Se observa que la Gestión por competencias y el uso del desempeño laboral tienen una relación significativa de carácter positivo, dado que a la gestión por competencias se la puede tomar como un instrumento gerencial de gran aporte dentro de la empresa y que está directamente relacionado con el desempeño laboral.

Tabla N° 19.- Prueba de correlación 2, (Desempeño laboral y Resultados)

Desempeño laboral y el Logro de Resultados			
			¿Qué determina el logro de resultados en la empresa?
Desempeño laboral	Correlación de Pearson		0,715**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Investigación propia y SPSS.

Elaborado por: Mabel Sigcha González.

Según los datos analizados podemos expresar que el uso que el desempeño laboral es base para el logro de resultados buscando incrementar la productividad de la organización enfocándose en lograr el propósito que es cumplir los objetivos de la empresa.

6. CONCLUSIONES

La presente investigación se llevó a cabo en la Empresa de Calzado Luigi Valdiní Cía. Ltda. Con la necesidad de dar solución al problema objeto de estudio, tomando como base los resultados que puedan lograr procesos más efectivos al momento de implementar un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias.

Con los objetivos planteados se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ❖ Por medio de la fundamentación teórica se evidencia el origen de la Gestión del Talento Humano esta nos permite conocer varias cualidades y requerimientos que presentan las organizaciones, para así impulsar una mejora continua, logrando resultados favorables para la organización.
- ❖ En la empresa de Calzado Luigi Valdiní se ha comprobado que no existe una buena planificación y organización, ya que el personal no posee la capacidad suficiente para determinar de forma eficaz, las fases, etapas, metas, y prioridades para la consecución de objetivos, lo cual se determina un mal manejo de la Gestión de Talento Humano por Competencias.
- ❖ En la empresa no tienen la capacidad para elegir entre varias alternativas, las cuales son necesarias para el buen desempeño laboral, debido a que los colaboradores no tienen suficiente información y conocimiento de la organización, esto hace que no puedan desarrollar sus propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos institucionales.
- ❖ Uno de los factores determinantes de la buena Gestión del Talento Humano por competencias para la empresa es la iniciativa, y la capacidad de la toma de decisiones, en el talento humano, cosa que en este caso los empleados no poseen esa iniciativa, motivo por el cual no proponen estrategias que contribuyan al cumplimiento de tareas o a la solución de problemas que se presenten, además

los individuos presentan bajos resultados en la capacidad para elegir alternativas viables para el buen desarrollo del desempeño laboral.

- ❖ La implementación de un modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias permitirá mejorar el clima organizacional, generando que los colaboradores en su totalidad interactúen por el bien de la empresa..

7. RECOMENDACIONES

Con base al desarrollo de la investigación se recomienda las siguientes propuestas para mejorar el estudio del problema planteado.

- ❖ Sería factible que existiera en la empresa de calzado Luigi Valdini, una planificación y organización eficiente, un control adecuado de reglamentos y políticas de la empresa, con el fin de proporcionar al personal la suficiente capacidad del cumplimiento eficiente de las actividades y objetivos que den buenos resultados para la empresa.
- ❖ Se recomienda la existencia de un plan de capacitación sobre las ventajas de la Gestión del Talento Humano por Competencias, para el personal de la empresa de calzado Luigi Valdini para desarrollar un buen desempeño laboral con suficiente conocimiento en las actividades que desempeñan a diario los colaboradores de la organización.
- ❖ Es necesario incentivar al personal de la empresa para desarrollar iniciativa y la buena toma de decisiones, en cuanto a la fijación de estrategias para poder solucionar problemas que se presenten en sus áreas de trabajo y en la empresa, esto ayudará a que se obtenga mejores resultados en la organización.

8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

8.1 Tema de la propuesta

Proponer un modelo de gestión por competencias como una herramienta del Talento Humano según Dacum para contribuir al incremento del desempeño laboral de la empresa de calzado Luigi Valdini de la Ciudad de Ambato.

8.2 DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora: Luigi Valdini Cía. Ltda.

Beneficiarios: - Empresa

- Clientes Internos

Ubicación:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Parroquia Augusto Martínez, Av. 13 de Diciembre 210 y la Palmera.

Tiempo Estimado: 3 meses

Inicio: Julio 2017

Finalización: Noviembre 2017

Responsable: Gerente General

Financiamiento: Recursos propios del investigador.

Costo Total:

Figura N° 29 Costo Total Proyecto.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO DE USO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	EQUIPOS			
1	Computadora	6 meses	\$800	\$800
1	Flash Memory	6 meses	\$20	\$20
1	Cámara	6 meses	\$120	\$120
	Útiles de oficina			
1	Cuaderno Universitario	6 meses	\$2	\$2
3	Esferos (rojo, azul, negro)	6 meses	\$0.50	\$1.50
2	Carpetas	6 meses	\$0.60	\$1.20
1	Resma de papel	6 meses	\$4.50	\$4.50
	BIBLIOGRAFIA			
40 horas	Internet	6 meses	\$0.80	\$40
120	Copias blanco y negro de libros	6 meses	\$0.02	\$2.40
	OTROS			
165	Transporte personal	6 meses	1.60	\$246
1	Imprevistos	6 meses	\$20	\$20
			TOTAL	\$1257.60

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Equipo técnico responsable:

Investigador: Mabel Lisseth Sigcha González.

Tutor de Tesis: Juan José Carrillo Cepeda.

8.5 OBJETIVOS**8.5.1 Objetivo General**

Elaborar un Modelo de Gestión por Competencias para contribuir al incremento del desempeño laboral de la empresa de calzado Luigi Valdini.

8.5.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el modelo de gestión por competencias aplicadas por varios autores de la rama del Talento Humano.
- Efectuar un análisis situacional del área de producción de calzado de la Empresa Luigi Valdini.
- Proponer un modelo de Gestión por Competencias para maximizar la productividad de la empresa de calzado Luigi Valdini.

8.6 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta planteada a la empresa de calzado Luigi Valdini, es la creación de un modelo de gestión por competencias, este modelo es factible aplicarlo, ya que presenta soluciones debidamente fundamentadas a un problema que la empresa ha venido enfrentando desde hace algunos años con conocimientos empíricos, que serán remplazados con conocimientos científicos y que si no se toman correctivos podrían ocasionar serias consecuencias económicas.

Política

La propuesta es viable debido a las nuevas leyes que el gobierno Ecuatoriano ha creado y que son de apoyo a la producción nacional, evita el exceso de productos extranjeros y promueve la compra de nuestro producto innovando la marca “Primero Ecuador”.

Organizacional

La empresa de calzado Luigi Valdiní cuenta con una estructura organizacional pero la cual no es óptima, cuenta con miembros propios de la empresa que están dispuestos a unirse con gran esfuerzo y entusiasmo a trabajar en equipo para realizar los cambios que signifique un mejor desempeño en el mercado.

Económico

Es viable la propuesta debido a que la industria del calzado se vio beneficiada con la salvaguardia impuesta a los productos extranjeros, de tal manera que el mercado necesita cubrir el espacio dejado por los productos importados con producto nacional.

Tecnológica

El personal de la empresa Luigi Valdiní cuenta con maquinaria, materia prima, y equipos, el espacio con el que dispone es accesible y no existe obstáculos en la entrega y recepción de materiales.

La empresa cuenta con las herramientas necesarias para ampliar los conocimientos a los obreros, el proyecto, es viable técnicamente porque cuenta con la información y el personal requerido para implantar un Modelo de Gestión por Competencias.

Ambiental

Dentro del plan propuesto no se generará un impacto ambiental ya que no se realizarán tareas que perjudiquen al ambiente, no está por demás mencionar que la empresa calzado Luigi Valdiní cumple con normas de cuidado al ambiente lo que resalta su deber con la sociedad.

8.7 FUNDAMENTACIÓN TEORÍA CIENTÍFICA

8.7.1 Modelo de Gestión por Competencias

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Además, es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar el Talento Humano de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar – ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión del Talento Humano. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir solamente responsabilidades funcionales, e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes de la organización. Para esto se debe poner énfasis de cambio en las características de la persona que ocupa el cargo, y buscar que lo ejecuten de la mejor forma.

Una vez implantado un modelo de competencias, la gestión de recursos humanos debe enfocar todos sus subsistemas bajo este modelo. En esta parte la retención de los colaboradores está estrechamente ligada a la retención de los clientes, además que reduce la rotación de trabajadores, retiene experiencia valiosa, mantiene relaciones con clientes y ahorran costos de reemplazo. A través de este modelo de gestión se deben crear políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas de administración del recurso humano (BONILLA, 2006).

8.7.2 Antecedentes De Las Competencias

El Dr. Mc Clelland, de la empresa Mc Ver &Company profesor de la Universidad de Harvard, a finales de los 60 e inicios de los 70, fue quien impulsó el estudio de las competencias laborales en las personas. En 1973 publicó el estudio “TestingforCompetencesRatherThan Inteligence”, en el cual expuso que las empresas no solo deben considerar, como potencial en sus trabajadores, aspectos referentes a conocimientos y habilidades, sino también aquellos que pueden asegurar o predecir un desempeño altamente satisfactorio en un puesto de trabajo, refiriéndose a los sentimientos, creencias, valores, actitudes y comportamientos.

Mc Clelland mantenía la convicción de que los tradicionales métodos de selección y evaluación de personal como: test de aptitud y contenido de conocimientos, títulos

académicos, méritos e incluso experiencia presentaban, entre algunos problemas, dificultad para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida de las personas (DIRUBE, 2004).

8.7.3 Conceptualización de competencias

Existen diferentes conceptos sobre competencias elaborados por varios autores, por mencionar algunos se presentan los siguientes:

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (SPENCER, 1993).

“Las competencias son repertorios de un comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente es situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (LEVY- LEBOYER, 1996).

“Competencias son características fundamentales en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (BOYATZIS, 1982).

Con base a estas y otras definiciones, se concluye considerar a las competencias como los conocimientos, destrezas, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad según los cuales cada individuo es diferente y único; y así relacionar las necesidades de los puestos de trabajo con las diferentes actitudes individuales.

Todo esto con el objetivo de conocer a la gente y potenciar sus capacidades, no solo profesionales, sino humanas, como medio imprescindible para el desarrollo empresarial.

8.7.4 Objetivos de la aplicación de competencias

Los objetivos de gestionar un sistema basado en competencias los podemos resumir a continuación:

- ❖ Desarrollar una ventaja competitiva para toda la empresa mediante la gestión del talento humano, descubriendo y mejorando sus características personales para volverlos exitosos en su vida personal y laboral.
- ❖ Mejorar habilidades, puesto que cada líder conoce bien los puestos de trabajo de sus subordinados y establece las estrategias para potenciar las destrezas que permiten desempeñar las funciones con efectividad.
- ❖ Ajustar lo mejor posible las conductas de los trabajadores para que concuerden con los valores organizacionales definidos en la cultura empresarial.
- ❖ Reclutar y retener empleados con competencias claves para evitar los costos de la mala selección; y definir en el largo plazo el progreso o carrera profesional de los trabajadores dentro de la organización.
- ❖ Contribuir a los planes de mejora continua de la empresa, al motivar el constante desarrollo del personal.

8.7.5 Componentes de las competencias

Las competencias se componen de los siguientes enunciados:

- ❖ **Conocimientos:** Información que adquieren las personas a través de educación formal. Ejemplos: finanzas, contabilidad, producción, ventas y mercadeo, etc.
- ❖ **Destrezas:** Grado de dominio que tiene una persona en la ejecución de una tarea específica y se adquieren por la práctica. Ejemplos: operación de equipos, negociación, elaboración de reportes, etc.
- ❖ **Aptitudes o Capacidades.** Potencial latente que poseen las personas para ejecutar una tarea. Ejemplos: innovación, aptitud verbal, percepción de profundidad, etc.
- ❖ **Rasgos de Personalidad:** Son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación. Ejemplos: estabilidad emocional, extraversión, socialización, etc.
- ❖ **Motivos:** Son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan y orientan los comportamientos hacia el logro de metas. Ejemplos: orientación al logro, búsqueda **de poder, búsqueda de afecto, etc.**

- ❖ **Actitudes:** Predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien y que predisponen a la acción. Ejemplos: actitudes hacia el trabajo, la familia, el país, etc.
- ❖ **Valores:** Son un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales personas situaciones y eventos, y que guían la conducta ética. Ejemplos: fidelidad, honestidad, responsabilidad, etc.

Spencer & Spencer agrupan a los enunciados anteriores dentro de 5 componentes llamados “Tipos de Competencias Características”:(Spencer, 1993)

- ❖ **Motivación.** Las cosas que una persona piensa o desea consistentemente y esto causa realizar una acción.
- ❖ **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- ❖ **Concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- ❖ **Conocimientos.** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- ❖ **Habilidad.** La capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental.

8.7.8 Modelo de Iceberg

Con los componentes de las competencias analizados anteriormente, se establece el Modelo de Iceberg, el cual expone que el tipo de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Al igual que un iceberg, todo lo que está sobre el mar es lo que podemos ver con facilidad, y lo que está abajo, a pesar de ser mucho más grande y fuerte que lo superficial, es precisamente lo que más cuesta detectar.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales, las cuales son fáciles de modificar con entrenamiento y capacitación. Las competencias de gestión (concepto de uno mismo, características y motivaciones) están más escondidas, más adentro de la personalidad, demanda más tino y mejores estrategias para modificarlas y/o desarrollarlas.

Grafico N°12 Modelo Iceberg



Fuente: CALDERON, Fausto, “Seminario – Taller Gestion de Talento Humano por Competencias”

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Para Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades, y asumen que las otras competencias las personas ya las poseen o las pueden desarrollar a futuro. Pero lo contrario es lo más económico: seleccionar a las personas con buenas competencias de gestión, para luego mejorar el conocimiento y habilidades que se requiere para los puestos.

A continuación se presenta una guía para identificar en qué grado la capacitación y entrenamiento modifican o desarrollan diversos tipos de competencias:

Figura N° 30: “Grado de Modificabilidad de Competencias”

Tipos	Grado de Modificabilidad
Conocimientos	Fácil de modificar
Destrezas o habilidades	Fácil de modificar
Actitudes	Medianamente modificable
Intereses	Medianamente modificable
Aptitudes o capacidades	Poco modificable

Rasgos de personalidad	Poco modificable
Motivaciones	Poco modificable
Creencias	Poco modificable
Valores	Poco modificable

Fuente: BONILLA, Luis, “Curso: Administración del personal por Competencias”

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Es importante considerar que, luego de los estudios realizados, existen tres formas de desarrollar competencias:

- ❖ En la formación previa antes de la vida activa
- ❖ Mediante la vida activa o en el ejercicio de la actividad laboral. Este último indica que, con un buen plan de desarrollo, se puede adquirir o potenciar dentro de la empresa las competencias necesarias.

8.8 MODELO OPERATIVO

Análisis de la situación actual de la empresa

Mediante un análisis extenso que se ha realizado en la empresa se obtuvo los siguientes datos, la empresa realiza de manera empírica el desarrollo de la gestión del Talento Humano por competencias, lo que conlleva a malos resultados en el desempeño laboral.

Análisis interno

Misión

Mantenernos como una empresa líder dentro de la industria del calzado, distinguida por el éxito alcanzado con sus clientes; por su continua innovación, tecnología y habilidad para competir satisfactoriamente en el mercado internacional.

Destacándose además por su dedicación a la constante formación, capacitación y desarrollo de sus colaboradores, respeto integral al medio ambiente y compromiso con el desarrollo del país.

Visión

TRASCENDER al mercado Internacional con nuestro producto que tiene características de calidad, diseño, confort, presentación y otros aspectos que nos permite competir sin ningún inconveniente con productos similares del mercado exterior.

Propuesta

Misión

Diseñar, producir y comercializar calzado de alta calidad, innovando constantemente con procesos productivos eficientes, garantizando durabilidad del producto para brindar comodidad, seguridad y confort en nuestros clientes.

Visión

La empresa Luigi Valdini Cía. Ltda. Para el año 2022 se posicionara como una de las empresas más competitivas del mercado nacional e internacional mediante la fabricación y comercialización de calzado de alta calidad con precios competitivos, con vocación de superación y armonía en el ambiente laboral.

Capital Social

La Empresa Luigi Valdini empezó con un capital social de 4.000 sucres

Número de personal

La empresa en su totalidad cuenta con 36 personas.

Edad promedio del personal

Es de 35 años

Tiempo de servicio promedio

Presta su servicio 10 años

Distribución del personal por departamento

Administrativo está conformado por 5 personas, 6 en Producción 10 en Aparado, 1 en Montaje, 3 en Armado.

Proceso que utiliza la empresa para producir

Proceso por órdenes de producción.

Nivel de educación del personal

Título Profesional para el nivel Administrativo.

Bachillerato, Colegio para el área de Producción.

Tipo de empresa

Compañía Limitada.

Número de Clientes

400 clientes entre mayoristas y minoristas. (50 puntuales)

Ventas Anuales

\$1, 400,000 (para el año 2015)

\$1, 800,000 (para el año 2016)

Órganos de gobierno, dirección y Administración

Ley Régimen tributario, Código de Trabajo, CAPIT, Cámara de Comercio, Cámara Calzado, Constitución, etc.

Figura N° 31: Modelo Operativo

Fases	Etapas	Objetivos	Metas	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos
Previa	Diseño de un modelo de gestión de Talento Humano por competencias.	Diseñar un modelo de gestión de Talento Humano para maximizar la productividad.	Contar con el modelo de gestión de Talento Humano por competencias en un 100% a 30 días.	Recolección de información.	Investigadora	15 días	Económicos
Inicial	Presentación y socialización del modelo de gestión por competencias.	Socializar el modelo de gestión por competencias al propietario de la empresa Luigi Valdini.	Difundir el Modelo de Gestión.	Reunión con el propietario y el jefe de producción de la empresa Luigi Valdini	Investigadora	20 días	Materiales
							Económicos
Operativa	Aplicación del modelo de gestión por competencias.	Ejecutar el modelo por competencias para maximizar la productividad.	Aplicar el 100% de los procedimientos propuestos en el modelo de gestión por competencias	Efectuar reuniones de trabajo. Iniciar la aplicación de procedimientos.	Investigadora	30 días	Económicos
					Jefe de producción	20 días	Materiales
Seguimiento y evaluación	Monitoreo y evaluación de los resultados.	Evaluar el impacto del modelo de gestión por competencias en la maximización de la productividad.	Valorar semestralmente los cambios en la rentabilidad.	Aplicación del modelo de gestión por competencias y presentación de la información recopilada.	Jefe de producción	Indefinido permanente y continuo	Económicos
							Materiales

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

8.9 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS CALZADO LUIGI VALDINI

En este punto se desarrollará la propuesta, misma que será el motor en el progreso del presente trabajo “Desarrollar un modelo de gestión por competencias como una herramienta del Talento Humano para contribuir al incremento del desempeño laboral de la empresa de calzado Luigi Valdini de la Ciudad de Ambato”.

Plan de desarrollo de competencias

El plan de desarrollo para el modelo de competencias del personal de producción de la empresa de Calzado Luigi Valdini, abarcará los siguientes subprocesos de la gestión del Talento Humano:

- ✓ Selección de personal
- ✓ Capacitación y Entrenamiento
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Remuneraciones y Beneficios

Cada uno de estos subprocesos se debe enfocar en el desarrollo de las competencias definidas para el modelo de gestión, las cuales son las siguientes:

Cada uno de estos subprocesos se debe enfocar en el desarrollo de las competencias definidas para el modelo de gestión, las cuales son las siguientes:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Iniciativa
- ✓ Autonomía
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Autocontrol
- ✓ Productividad y Valor Agregado
- ✓ Orientación al Cliente
- ✓ Dinamismo y Energía
- ✓ Capacidad de Aprendizaje

Con estos referentes, se ha elaborado un plan de desarrollo, bajo un enfoque por competencias, para cada uno de los subprocesos de la gestión del talento humano.

Este plan de desarrollo se expone a continuación:

Fase 1.- Selección de Personal

Junto al panel de expertos formado en el proceso de diseño del modelo de competencias, se define que para los puestos analizados, las competencias de conocimiento necesarias para ocupar los cargos se basan en las siguientes consideraciones:

Figura N° 32 Gerente General

Nombre del cargo	Gerente General
Jefe Inmediato	Accionistas
Número de Personas en el cargo	01
<p>Objetivo: Su objetivo principal es Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar que las actividades se cumplan a cabalidad y en orden. • Dar su aprobación o desacuerdo en cualquier actividad que se realice. • Coordinar y controlar las operaciones y decisiones que sean necesarias para el buen funcionamiento de la empresa. • Analizar, proyectar, perfeccionar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas de la empresa. 	
<p>Perfil de cargo: El gerente es el gran ejecutivo, el ejecutivo que estando por encima de toda la empresa, manda y está al frente de la gestión de la organización. El gerente, con independencia de las otras personas que le ayuden en sus tareas o en quien tenga delegadas determinadas funciones, es el.</p>	
<p>Requisitos: Tener título de tercer nivel, experiencia mínima de 5 años en dirección de empresas, edad de 30 a 35 años, estudios profesionales en administración, acostumbrado a trabajar en equipo, actitud de líder, tener actitud de mando, capacidad de toma de decisiones, conocer la Industria Nacional, hablar y dominar Inglés.</p>	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Figura N° 33 Responsabilidad de Seguridad y Salud

Nombre del cargo	Responsable de Seguridad y Salud
Jefe Inmediato	Gerente General
Número de Personas en el cargo	01
<p>Objetivo: Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud y cumplir las normas, reglamentos, e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Es responsable de cumplir los reglamentos, procedimientos, requisitos legales y normas en materia de SST y participar en las actividades de capacitación.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevenir y evitar los accidentes de trabajo. • Higiene Industrial: Prevenir las enfermedades derivadas del trabajo. • Ergonomía y Psicología: Adaptar el trabajo a la persona tanto en los aspectos materiales como organizativos y sociales. • Vigilancia de la Salud: Evaluar y detectar las repercusiones del trabajo sobre la salud de los trabajadores. 	
<p>Perfil de cargo: Apoyar en la planificación y ejecución de las actividades y acciones que surgen de la implementación, documentación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), encaminadas al mejoramiento y bienestar del trabajador para dar cumplimiento a la normatividad vigente.</p>	
<p>Requisitos: Tener título de tercer nivel, experiencia mínima de 3 años en seguridad industrial, edad de 30 a 35 años, estudios profesionales en Psicología Industrial, acostumbrado a trabajar en equipo.</p>	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Figura N° 34 Jefe Administrativo Financiero

Nombre del cargo	Jefe Administrativo Financiero
Jefe Inmediato	Gerente General
Número de Personas en el cargo	01
<p>Objetivo: Realizar eficaz y eficiente la administración de los recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa, controlando y evaluando las actividades de compras, suministro, presupuestario, costeo pago de obligaciones y registro contable que se realizan para el logro de los objetivos de la empresa</p>	

<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear las estrategias financieras de flujo de caja (periódicamente). • Planear y proyectar el presupuesto de pagos de la compañía. • Planear y proyectar el presupuesto de gasto de la compañía. • Planear junto con la revisoría fiscal y el contador el cierre fiscal y su efecto contable.
<p>Perfil de cargo:</p> <p>Elaborar los informes de gestión que solicite la Gerencia, para ser presentados, Coordinar y supervisar la ejecución de las actividades administrativas delegadas a las dependencias bajo su cargo, para garantizar el adecuado desarrollo de los procedimientos administrativos del área.</p>
<p>Requisitos:</p> <p>Tener título de tercer nivel, experiencia mínima de 3 años en dirección de empresas, edad de 30 a 35 años, estudios profesionales en administración o contabilidad y auditoría, acostumbrado a trabajar en equipo, actitud de líder, tener actitud de mando, capacidad de toma de decisiones.</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Figura N° 35 Contador

Nombre del cargo	Contador
Jefe Inmediato	Jefe administrativo Financiero
Número de Personas en el cargo	03
<p>Objetivo:</p> <p>Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos a la empresa pertinente.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros). • Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados. • Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos. • Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas. • Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución. • Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros. • Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables. 	
<p>Perfil de cargo:</p>	

Aplicar métodos y procedimientos contables. Preparar informes técnicos. Analizar la información contable. Tratar en forma cortés al público en general. Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez

Requisitos:

Tener título de tercer nivel, experiencia mínima de 3 años en Contabilidad computarizada edad de 30 a 35 años, estudios profesionales en Auditoria, capacidad de toma de decisiones.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Figura N° 36 Asistente de Contabilidad

Nombre del cargo	Asistente de Contabilidad
Jefe Inmediato	Jefe administrativo Financiero
Número de Personas en el cargo	03
Objetivo: Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables de la Institución.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. • Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. • Archiva documentos contables para uso y control interno. • Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. • Revisa y verifica planillas de retención de impuestos. • Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias 	
Perfil de cargo: Capacidad de Seguir instrucciones orales y escritas, Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.	
Requisitos: Tener título de tercer nivel, experiencia mínima de 2 años en Contabilidad computarizada edad de 30 a 35 años, estudios profesionales en Auditoria, capacidad de toma de decisiones.	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Figura N° 37 Jefe de Diseño y Producción

Nombre del cargo	Jefe de Diseño y Producción
Jefe Inmediato	Gerente General
Número de Personas en el cargo	01

<p>Objetivo:</p> <p>Diseñar y crear nuevas tendencias en el calzado acuerdo a las especificaciones y requisitos del cliente.</p>
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir órdenes para empezar el diseño. • Buscar información de modelos y colores de diseños adecuados para plasmar las características en el modelo establecido. • Diseñar los modelos e acuerdo con lo que se pide. • Realiza prototipos de las distintas tallas. • Verificar asistencia del personal a su cargo. • Supervisar las funciones de los operarios. • Recopilar información de la producción actual.
<p>Perfil de cargo:</p> <p>Deberá controlar toda la producción verificando en cada área el trabajo y los materiales adecuados para logra producir bienes de acuerdo a los planes de producción con niveles de máxima calidad, utilizando con eficiencia los recursos asignados, evitando desperdicios y costos elevados.</p>
<p>Requisitos:</p> <p>Tener título de tercer nivel, experiencia mínima de 3 años en producción de calzado, edad de 30 a 35 años, estudios profesionales en administración, acostumbrado a trabajar en equipo, actitud de líder, tener actitud de mando, capacidad de toma de decisiones.</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Figura N° 38 Diseñador

Nombre del cargo	Diseñador
Jefe Inmediato	Jefe de Diseño y Producción
Número de Personas en el cargo	01
<p>Objetivo:</p> <p>Diseñar distintos modelos de calzado de acuerdo a las especificaciones y requisitos del cliente, tomando en cuenta el manejo de materiales de la empresa.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir órdenes para empezar el diseño. • Buscar información de modelos y colores de diseños adecuados para plasmar las características en el modelo establecido. • Diseñar los modelos e acuerdo con lo que se pide. • Realiza prototipos de las distintas tallas. 	
<p>Perfil de cargo:</p> <p>Creatividad para el diseño de calzado, tener concentración y capacidad de manejar ideas para implantar en papel sus creaciones.</p>	

Requisitos:

Tener título de tercer nivel experiencia mínima de 2 años en el área funciones similares de 30 a 35 años, experiencia en técnicas de diseño y moda.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Figura N° 39 Jefe de Planta

Nombre del cargo	Jefe de Planta
Jefe Inmediato	Jefe de Diseño y producción
Número de Personas en el cargo	01
Objetivo: Supervisa las diferentes áreas de producción con eficiente manejo de los materiales y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las diferentes áreas de producción. • Supervisar a los operarios en su trabajo y apoyar en las actividades emergentes. • Aprobar las respectivas órdenes de trabajo y entregar la parte correspondiente a cada área. • Planificar Producción y Mantenimientos. • Revisar, analizar y buscar solución a los productos No Conformes. • Aprobar el reproceso de los productos no conformes. 	
Perfil de cargo: Controlar toda la producción verificando materiales adecuados para producir calzado de calidad alcanzando los planes de producción, evitando desperdicios y costos elevados.	
Requisitos: Tener título de tercer nivel experiencia mínima de 2 años en funciones similares de 28 a 35 años.	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Figura N° 40 Armador

Nombre del cargo	Armador
Jefe Inmediato	Jefe de Planta
Número de Personas en el cargo	03
Objetivo: El objetivo primordial de este cargo es dar por terminada las capelladas y cortes que serán utilizados para el montaje del calzado, esto es la unión de las piezas de un modelo determinado para lograr formar el modelo del calzado.	

<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar perfectamente la unión de los cortes para que el calzado tome una excelente forma. • Estar al tanto de nuevos estilos o modelos. • Realizar el pegado a látex. • Verificar la calidad de su trabajo
<p>Perfil de cargo:</p> <p>En este cargo se debe tener mucha destreza manual respondiendo por cada pieza que se le es entregada, persona responsable, ágil y eficiente capaz de trabajar bajo presión.</p>
<p>Requisitos:</p> <p>Experiencia de 1 año en zapatería, estudios primarios o bachilleres.</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Figura N° 41 Jefe Comercial

Nombre del cargo	Jefe Comercial
Jefe Inmediato	Gerente General
Número de Personas en el cargo	01
<p>Objetivo:</p> <p>Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios, encaminado al cumplimiento de las metas establecidas por la planeación estratégica.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado. • Además Organizar, supervisar y medir el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la empresa. • Evaluar la creación de nuevos servicios identificando nuevas oportunidades de negocio. • Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos. • Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la empresa. • Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado. 	
<p>Perfil de cargo:</p>	

Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional. Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas. Coordinar los planes de trabajo de los vendedores Semanal, Mensual y Anual. Medición y Evaluación del desempeño de la fuerza de venta.

Requisitos:

Tener título de tercer nivel, experiencia mínima de 3 años en Marketing y Gestión de negocios, edad de 30 a 35 años, estudios profesionales Gestión de negocios, acostumbrado a trabajar en equipo, capacidad de toma de decisiones.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Figura N° 42 Vendedor

Nombre del cargo	Vendedor
Jefe Inmediato	Jefe Comercial
Número de Personas en el cargo	01
Objetivo: Coordinar pedidos con el cliente y con producción, para su posterior entrega de acuerdo a lo establecido por ambas partes, tomando en cuenta la capacidad de producción de la empresa.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios continuos de mercado. • Monitorear métodos y canales adecuados de comercialización de los servicios que brinda la empresa de calzado. • Coordinar con el cliente la cantidad y clase de producto a producir. 	
Perfil de cargo: Capacidad de comunicación con clientes actuales y potenciales y conocimiento de la entrega de pedido fecha y cantidad del mismo.	
Requisitos: Tener título de nivel secundario, experiencia mínima de 2 años en el área de ventas edad de 30 a 35 años, coordinación con producción y cliente.	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

Al cumplir esos requisitos de competencias sobre saber – hacer, el resto de la evaluación para la selección se enfoca en la detección de competencias conductuales o de gestión. Para esto, como Investigadora del presente trabajo, he diseñado un manual del entrevistador denominado: “Documento guía en la entrevista para selección de personal

(S1)”, y un formato de entrevista estructurada denominado: “Entrevista para selección de personal (S2)”.

De esta manera, cuando se apliquen procesos de selección, el entrevistador debe llenar un formato de “Entrevista para selección de personal” por cada aspirante.

Al final de este formato S2, se deben totalizar los puntajes obtenidos en la evaluación de competencias de gestión y así facilitar la toma acertada de decisión. La manera de calificar respuestas se encuentra explicada en el “S1”.

Para la contratación, es necesario realizar entrevistas psicológicas para indagar aún más sobre las competencias que requiere la empresa en su futuro y minimizar el margen de error en la selección.

Fase 2.- Capacitación y Entrenamiento

La administración general de la empresa de Calzado Luigi Valdini debe elaborar planes de capacitación y entrenamiento, con metodologías “dentro y fuera de horas laborables”, para todo su personal de producción.

A continuación se enlistan una serie de estrategias recomendadas personalmente a la empresa para aplicar en sus programas de capacitación. Conforme se pueda disponer de dinero para estas actividades, se podrá seleccionar todas o algunas de estas para efectuarlas con su personal. Cabe recalcar que las continuas sugerencias realizadas al panel de expertos sobre la importancia de invertir en capacitación son por los siguientes motivos:

- Mejorar la productividad.
- Alcanzar objetivos.
- Retener al personal.
- Motivación, entre otros.

Métodos fuera del trabajo:

a) Cursos formales de capacitación.

Se los debe establecer bajo dos consideraciones:

- Las competencias de gestión establecidas para el área según el modelo de competencias. Al menos un curso semestral que abarque las competencias por grupos, en un año se deberían haber estudiado todas las necesarias para el cargo y el próximo año se harían refuerzos. La forma de agrupar competencias en cada curso, dependerá de las ofertas de los expertos proveedores de los cursos.
- Las competencias técnicas del puesto de trabajo, es decir, los conocimientos específicos de cada puesto de trabajo, debe definir con base en el Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo, y las mejoras que requiera el líder
- Otras necesidades detectadas como la mejora en el clima organizacional, el desarrollo de valores humanos, la revisión de procesos empresariales, etc. se define por percepción del líder o por encuestas realizadas al personal.

b) Lecturas guiadas.

Existe una variedad de libros que deben ser facilitados al personal para su lectura individual o grupal. Estos libros tratan sobre temas de superación personal, mejora en el trabajo, relaciones humanas, etc.

Luego de cada asignación de lecturas al personal se debe evaluar lo aprendido ya sea en una reunión de todo el equipo o en una conversación directa con el coach.

Se recomienda realizar estas lecturas guiadas una o dos veces por año. Por ejemplo, entre los libros sugeridos se encuentran:

- ✓ Mensaje a García (Competencia principal: Responsabilidad).
- ✓ Fish (Competencias principales: Iniciativa y Dinamismo).
- ✓ Quién se ha Llevado mi Queso (Competencias principales: Autocontrol, Capacidad de Aprender)
- ✓ La Vaca (Competencia principal: Liderazgo)
- ✓ El Milagro Más Grande del Mundo (Competencias principales: Productividad y Valor Agregado, Orientación al cliente), etc.

c) Seminarios externos.

Estos seminarios sobre temas específicos serán asignados al personal destacado y con posibilidad de ascenso dentro del grupo de colaboradores, para la mejora de sus competencias, ayudando a que el personal se sienta a gusto en su lugar de trabajo.

d) Métodos de estudios de casos:

Esta estrategia puede desarrollarse en una reunión de todo el personal, donde se presentarán casos y se discutirá su solución. Es muy importante evaluar las competencias que han ido presentando para resolver el caso, en especial las requeridas para él pues de trabajo según el modelo de gestión.

Se recomienda analizar casos sucedidos o posibles de suceder dentro del área o la empresa.

e) Juegos gerenciales o role playing:

Se los sugiere sobre todo porque serán los más divertidos para el personal. Se los debe aplicar continuamente, por ejemplo al inicio de un día, semana o mes de labor, ya sea a intervalos de tiempo planificados o sorpresivos. Lo importante es que los trabajadores aprendan jugando.

Luego de desarrollar cada estrategia explicada anteriormente, siempre se debe indicar cuál o cuáles competencias han sido reforzadas con esa actividad, de preferencia en foros o exposiciones realizadas por el mismo personal.

Además la empresa debe proporcionar a los trabajadores una libreta donde los colaboradores puedan tomar notas de los aprendizajes de cada experiencia. Estos apuntes deben ser evaluados por el coach en cualquier reunión grupal. Se debe anticipar a los trabajadores cuándo recibirán esta evaluación.

Así mismo, se recomienda que el coach publique en cartelera las memorias de las estrategias aplicadas.

Métodos dentro del trabajo:

En la empresa de Calzado Luigi Valdini se debe designar como “coach” al Jefe de Planta para el área de producción mientras que el Jefe Administrativo financiero para el resto de las áreas. Su misión será ayudar a desarrollar las Capacidades de sus subalternos en cuanto a las competencias de gestión designadas según el modelo.

Las estrategias que como Investigadora del presente trabajo recomiendo son las siguientes:

a) Coaching / mentoring: Las personas nombradas “coach” en el área de producción, tienen la responsabilidad de velar por el desarrollo de competencias de todo el grupo. Para esta misión se apoyarán en los denominados “mentoring” quienes deben ser personas líderes, reconocidas como exitosas en sus labores y con buen desarrollo de competencias.

Cada mentoring tendrá a su cargo dos personas con bajo rendimiento, a quienes se deba potenciar sus capacidades para alcanzar el nivel de desempeño que requiere el puesto. Las personas a cargo del mentoring serán identificadas luego de las evaluaciones de desempeño realizadas.

La Empresa de Calzado Luigi Valdini debe realizar la designación de coach y mentoring dentro de una reunión formal, explicando a todo el equipo cuáles serán las funciones a su cargo. Las personas que serán guiadas por los mentoring recibirán una notificación y explicación del proceso en la entrevista de retroalimentación que reciban del jefe de área (esto es parte del proceso de evaluación de desempeño).

b) Rotación de Puestos: Actualmente la empresa realiza rotación de puestos en el área Administrativa cada 6 meses aproximadamente, mientras que en el área de producción la empresa no realiza rotación de puestos esto aproximadamente se lo hace en 2 años.

Lo que se debe implantar para mejorar este sistema es identificar qué competencias son más aplicadas en los diferentes puestos, para que el personal tenga conciencia de que,

según el área de responsabilidad asignada, debe poner énfasis en potenciar las competencias demandadas para ese efecto.

Otra recomendación es que, cuando uno de los líderes necesite ayuda en alguna tarea, asigne esa responsabilidad a sus colaboradores (de manera rotativa) para que ellos asuman otras tareas y potencien las competencias demandadas en esa función. Cuando termine la tarea asignada, se debe platicar con el colaborador sobre lo aprendido.

c) Codesarrollo: Los mentoring deberán estar pendientes de las personas que no estén desarrollando las competencias requeridas en sus cargos. Para esto pueden obtener información de las evaluaciones, pero sobre todo del seguimiento diario que realizan a sus colaboradores.

De esta manera, si un trabajador tiene bajo rendimiento en una determinada competencia, se lo debe llamar a reuniones para consultar razones y motivarlo a su propia mejora. Acto seguido se debe responsabilizarlo de tareas que permitan potenciar sus competencias y recompensarlo cada vez que muestre mejoras. Lo importante en el codesarrollo es el acompañamiento continuo a aquellos trabajadores que necesiten mayor estímulo para superarse.

En sí, las estrategias de capacitación y entrenamiento planteadas pretenden mejorar el rendimiento del personal, el cual debe ser debidamente evaluado, y en caso de existir oportunidad de ascenso, se convocará a concurso de selección a las personas que posean las mejores evaluaciones. Al triunfador de este concurso se le deberá capacitar de manera específica en las competencias técnicas propias del cargo al cual será promovido.

Sugiero adoptar como política de planes de sucesión que, si las personas con mejores puntuaciones en las evaluaciones de desempeño, no poseen un perfil necesario para el puesto debido a limitaciones como: dificultad de expresión, problemas con la comunicación escrita, desconocimiento de computación, etc. se les proporcionará facilidades para obtener esos conocimientos como incentivo de crecimiento profesional y como requisito básico para que la empresa lo pueda ascender.

El motivo para no brindar a todos un plan de carrera que les permita estar al mismo nivel de conocimientos, en caso de haber posibilidades de ascenso, se debe al límite presupuestario ya que la inversión es muy alta.

Por esto es más viable capacitar en desarrollo de competencias a todos los trabajadores por igual, y a los que demuestren mejores resultados se les educará conforme al cargo superior aspirado.

Fase 3.- Evaluación de desempeño

La Empresa de Calzado Luigi Valdini deberá implantar un sistema de evaluación 180° considerando principalmente su falta de experiencia en aplicar evaluaciones de desempeño al personal.

Además, estas evaluaciones de 180° deben iniciar en su aplicación simple, es decir, con un evaluador representante de cada cuadrante: un solo líder, un solo compañero, y su propia evaluación.

Antes de iniciar este proceso de evaluaciones, es necesario dar una charla explicativa a todo el personal sobre la metodología a utilizar. Entre los aspectos principales que se deben comunicar están los siguientes:

- ❖ Indicar claramente los objetivos de la evaluación 180° y sus ventajas tanto para la empresa como para el individuo.
- ❖ Comunicar todo el esquema a aplicar para evitar especulaciones y más bien transmitir seriedad y transparencia.
- ❖ Informar cómo se realizará la elección de los evaluadores. Para Calzado Luigi Valdini recomiendo: un coordinador al azar pero que no sea el mentoring del evaluado, un compañero al azar, y cada uno como su propio evaluador.
- ❖ El rol que tendrá el líder del departamento o coach. En este caso es el encargado de procesar la información, analizar los posibles sesgos en la misma, realizar las entrevistas de retroalimentación, archivar la información con absoluta confidencialidad, y definir las estrategias de mejora durante el período.

- ❖ Insistir en dos aspectos: la confidencialidad y el hecho de que los resultados no causarán despidos, sino oportunidades de mejora.

La empresa deberá estar segura que los coach, quienes procesarán la información, tengan muy claro la metodología a utilizar. Caso contrario es mejor contratar a una empresa consultora y los coach se limitarían a validar información.

Se recomienda utilizar dos métodos de evaluación:

- Resultados
- Comportamientos.

Evaluación por resultados

La evaluación por resultados deberá medir los objetivos alcanzados durante el período según cada puesto de trabajo. Aunque este tipo de evaluación no medirá competencias, debe ser realizada para que los trabajadores sientan que tienen metas por alcanzar, además del deber de desarrollar sus competencias de gestión. Generalmente las dos evaluaciones deberán tener similares resultados, es decir, estarán bien, medias, o mal al mismo tiempo, ya que si el trabajador tiene buenas competencias sus objetivos son más fáciles de desarrollar.

Esta evaluación la deberán hacer en conjunto el líder del área y sus coordinadores operativos.

Evaluación por comportamientos

Este tipo de evaluación mide específicamente a las competencias de gestión o conductuales.

Cabe recalcar que solamente el coach o el consultor externo, dependiendo el caso, puede procesar la información, analizarla y retroalimentar al personal, guardando la más alta confidencialidad frente a otros compañeros de trabajo.

Reunión de retroalimentación

Como Investigadora del presente trabajo recomiendo que en este paso se realice una reunión personal y privada entre el coach y cada evaluado, en la cual se indicará los resultados de la evaluación y las acciones a tomar para el siguiente período. Estas acciones pueden ser:

- Aumento de sueldo y felicitación escrita si el evaluado ha superado el grado requerido para el puesto y también ha superado su calificación respecto del anterior periodo. Los parámetros para establecer el porcentaje de aumento de sueldo lo indico en este mismo trabajo dentro del subcapítulo: “Remuneraciones y Beneficios”.
- Felicitación escrita si el evaluado ha alcanzado el grado requerido para el puesto.
- Asignación de mentoring si el evaluado no alcanza el grado requerido para el puesto.
- Carta de llamado de atención grave y asignación de mentoring si el evaluado, además de estar por debajo del grado requerido, ha disminuido su calificación del anterior periodo.

En la reunión de retroalimentación de la evaluación se recomienda aplicar los siguientes consejos:

- Saludar de una manera cálida que relaje la entrevista.
- Resumir el proceso de evaluación para que el trabajador comprenda cómo ha sido parte de todo un sistema de medición.
- Comunicar primero puntos fuertes y después puntos débiles.
- Indique si el trabajador ha recibido un aumento por su éxito en el desempeño evaluado. Caso contrario no mencione este punto.
- Cierre con fuerza positiva, excepto si el desempeño ha sido realmente malo. En este último caso el trabajador debe estar consciente de su bajo rendimiento.

Fase 4.- Remuneraciones y beneficios

Calzado Luigi Valdini debe determinar una política de mejora salarial para aquellas personas que, con base en las evaluaciones de desempeño, demuestren haber desarrollado sus competencias hasta el grado que lo determina el puesto de trabajo, o incluso que superen dicho grado. Con esta política, quienes se lo merezcan, recibirán como valor extra al aumento anual de sueldos, otro aumento salarial de al menos dos o tres puntos porcentuales. La decisión de dos o tres puntos porcentuales depende de la situación económica que atraviese la organización, mas no del desempeño del personal.

8.9.1 Aplicación del modelo de Gestión por competencias

El proceso nos ha permitido generar productividad en virtud de que no ha habido un sistema de formación de equipos de trabajo en función de las capacidades destrezas, habilidades de los trabajadores, por lo que es necesario realizar un curso de capacitación para identificar los perfiles técnicos operativos de los participantes.

Por anteriormente indicado se seguirá los pasos del cuadro de distribución de trabajo por competencias; y en el proceso se realizará los ajustes que corresponden, con el movimiento de personal según sus habilidades y tendencias de gusto del personal por el trabajo, el clima organizacional mejorara porque los colaboradores están a satisfacción en sus tareas escogidas de acuerdo a sus aptitudes, lo cual conlleva a la realización de un plan de capacitación que racionalice la formación de equipos eficientes.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Figura N° 43 Plan de Capacitación

FECHA	ACTIVIDADES	INSTRUCTOR	PARTICIPANTES	TIEMPO	ASPIRACIÓN
01/02/2018	Adaptación al nuevo modelo de producción por competencias	Jefe de Producción	Todo el personal de Producción	4 Horas	Personal informado satisfactoriamente del cambio al nuevo modelo de producción.
08/02/2018	Procesamiento de Actividades	Jefe de Producción	Todo el personal de Producción	8 Horas	Familiaridad con el ambiente de trabajo.
16/02/2018	Identificación de aptitudes, habilidades, destrezas vocacionales para formación de equipos.	Animador	Todo el personal de Producción	8 Horas	Identificación de aptitudes, destrezas y habilidades.
	Liderazgo y conformación de equipos	Animador	Todo el personal de Producción	8 Horas	Conformación de equipos de trabajo.

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA CAPACITACIÓN PROPUESTA

Figura N° 44 Cronograma de actividades para la capacitación propuesta

ACTIVIDADES	ENERO			FEBRERO			
Elaboración del presupuesto para la capacitación.							
Contratación del Instructor.							
Diseño de temas para la capacitación.							
Capacitación a los colaboradores.							
Capacitación a los colaboradores en temas técnicos.							
Evaluación a los colaboradores.							
Evaluación a los instructores.							
Informe a la gerencia del proceso de capacitación.							

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González.

8.9.2 Administración de la Propuesta

Una vez finalizada la propuesta será directamente presentada al gerente de la empresa de calzado Luigi Valdinì, quien dará su aprobación e iniciará su ejecución; no obstante, es importante indicar que, si existiera alguna observación, el proyecto será reformado a fin de lograr su aprobación.

Una vez aceptada la propuesta, serán los directivos de la empresa quienes se encargarán de la ejecución para lo cual contará con la participación de todos los empleados.

Los costos de presupuesto serán asumidos por empresa de calzado Luigi Valdinì.

8.9.3 Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

El plan de monitoreo y evaluación para la propuesta responde a las siguientes preguntas:

Figura N° 45 Preguntas de evaluación para el Plan de Monitoreo

a) ¿Qué evaluar?	Maximización de la productividad obtenida al implementar el modelo de gestión por competencias.
b) ¿Por qué evaluar?	Porque la evaluación es una medida de control que permite conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.
c) ¿Para qué evaluar?	La evaluación permitirá determinar de forma cuantitativa los cambios generados en el área de producción a partir de la aplicación del modelo de gestión por competencias.
d) ¿Con qué criterios?	Los criterios que se utilizara son aptitudes, destrezas y habilidades.
e) ¿Con qué indicadores?	La evaluación de la propuesta se efectuará considerando como principal indicador la producción de calzado.
f) ¿Quién evalúa?	La evaluación será efectuada en conjunto con el Gerente.
g) ¿Cuándo evaluar?	La evaluación iniciará una vez que se haya culminado con la fase operativa de la propuesta, y se desarrollará de forma periódica cada seis Meses.
h) ¿Cómo evaluar?	Rendimiento de los obreros según las capacidades y nivel de producción.
i) ¿Cuáles son las Fuentes de Información?	La fuente principal de información es el área de producción de la empresa de calzado Luigi Valdini.

Elaborado por: Mabel Lisseth Sigcha González (2017).

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, A. (2011). Desempeño por competencias. México y otras: Granica S.A.
- Arribas, D. (2014). COMPETEA Evaluación por Competencias. Madrid: TEA Ediciones.
- Boyatzis. (1982). The competent manager. New York: Wiley and Sons.
- Feliú, R. y. (1996). Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial.
- Franco, A. (2011). El talento humano y su incidencia en la productividad en la empresa de Carrocerías VARGAS. Ambato: Tesis UTA.
- García de Junco, J. (1999). Gestión de Empresas. Madrid: Ediciones Pirámides. S.A.
- MCDaniel. (2005). Analisis Bivariado.
- Morales Cartaya, A. (2009). Hacia un Sistema de Gestión en la Empresa Cubana. Cuba: Editora Política.
- Poblete, M. (2007). Desarrollo de competencias y créditos transferibles. Bilbao.
- Rothman, K. (2006). Verificación de la Hipótesis.
- Rutty, M. (2007). Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos.
- Spencer, S. y. (1993). Competence at work.
- Uría, D. (2011). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.
- (2010). Obtenido de Definición de productividad:
<http://www.definicionabc.com/economia/productividad.php>
- Alles, A. (2010). Desempeño por competencias. México y otras: Granica S.A.

Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Obtenido de http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/desarrollo/2/camb/L_01_01_Comportamiento_organizaciona.pdf

Arenas, E. (2009). Gestion de recurso humano. Obtenido de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf>

Arribas, D. (2014). COMPETEA Evaluación por Competencias. Madrid: TEA Ediciones.

Baltes, R. (1981).

Barrantes, M. (08 de Abril de 2011). Slideshare.net. Recuperado el 23 de julio de 2014, de <http://es.slideshare.net/maurobcr/test-de-valoracin-decompetencias-de-liderazgo#>

BASSAS, D. (2008). La capacitación en los recursos humanos en las empresas Cubana.

BONILLA, L. (2006). “Curso de Administración de Personal por Competencias”. Quito: SECAP.

Boyatzis. (1982). The competent manager. New York: Wiley and Sons.

BOYATZIS, R. (1982). “The Competent Manager: a Model for Effective Managers”. Nueva York: Wiley.

Business solutions. (2010). Obtenido de <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>

Carrillo, D. (2011). Empresa, Administración, proceso administrativo. Obtenido de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa1/Innova.pdf

Coulter, R. (2005). Administración. México: Perason.

Chiavenato, I. (2001.). “Administración de Recursos Humanos”.

Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. Obtenido de <http://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bktaster.pdf>

Definición de producción. (2011). Obtenido de <http://definicion.mx/produccion/>

DIRUBE, J. L. (2004). "Un Modelo de Gestión por Competencias". España: Gestión 2000.

Ecured. (2014). Desempeño Laboral. Obtenido de http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

Feliú, R. y. (1996). Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial.

Franco, A. (2011). El talento humano y su incidencia en la productividad en la empresa de Carrocerías VARGAS. Ambato: Tesis UTA.

García de Junco, J. (1999). Gestión de Empresas. Madrid: Ediciones Pirámides. S.A.

Guerri, M. (1998). psicoactiva.com. Recuperado el 24 de Julio de 2014, de <http://www.psicoactiva.com/infor.htm>

Hernandez, B. (2007). Slideshare. Recuperado el 03 de Agosto de 2014, de <http://es.slideshare.net/tomatodo/metodologa-de-investigacin-hernandezfernandez-bautista-2007-4a-ed-ppt-2121-temas-adicionales>

Hitt, M., Stewart, J., & Porter, L. W. (2006). Administración. México: Pearson.

La administración de recursos humanos. (2009). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu/1.pdf>

LEVY- LEBOYER, C. (1996). "Gestión de las Competencias". Barcelona: Gestión 2000.

MCDaniel. (2005). Analisis Bivariado.

Modelo de gestión. (2009). Obtenido de <http://www.wobi.com/es/articles/%C2%BFcu%C3%A1-es-su-modelo-degesti%C3%B3n>

Molina, J. (2012). Conceptos y principios de un modelo de gestión por competencias. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competicencias_en_Recursos_humanos

Morales Cartaya, A. (2009). *Hacia un Sistema de Gestión en la Empresa Cubana*. Cuba: Editora Política.

Navío, J., & Tejada, A. (s.f.). El desarrollo y la gestión de competencias. Obtenido de Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653): <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>

Oliver, J. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf>

Poblete, M. (2007). *Desarrollo de competencias y créditos transferibles*. Bilbao.

Ramírez, R., Abreu, L., & Badii, H. (2008). La motivación laboral. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

Rocha, T. (2010). *Administración*. Obtenido de <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo2.pdf>

Rothman, K. (2006). *Verificación de la Hipótesis*.

Rutty, M. (2007). *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*.

SPENCER, S. &. (1993). "Competente al Work. Models for Superior Performance". New York. Spencer, S. y. (1993). *Competence at work*.

Trelles, D. (2009). *MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA*. Cuenca.

Uría, D. (2011). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

Werther, W. B. (2000.). "Administración de Personal y Recursos Humanos".

ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta



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



Objetivo. Reunir información efectiva y necesaria que ayude al soporte de la investigación que se desarrollara en relación al Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias en la Empresa de Calzado Luigi Valdini de la Ciudad de Ambato.

- La presente encuesta está dirigida al cliente interno de la empresa con el fin de recabar información veraz que contribuya al logro de los objetivos propuestos.

Instrucciones:

- Lea detenidamente con atención cada pregunta antes de contestar.
- Marque con una “X” la respuesta que usted considere correcta.
- La información recopilada será de gran ayuda para el cumplimiento de esta investigación.

1. ¿La Empresa de Calzado Luigi Valdini innova constantemente el diseño de sus productos??

Siempre () A veces ()

Casi siempre () Nunca ()

2. ¿Existe compromiso del personal hacia la empresa?

Siempre () A veces ()

Casi siempre () Nunca ()

3. ¿Desarrollan eficazmente las competencias y habilidades del personal en la Empresa de Calzado Luigi Valdini?

Siempre () A veces ()

Casi siempre () Nunca ()

4. ¿Con qué frecuencia de tiempo la empresa evalúa el desempeño de su personal?

Siempre () A veces ()

Casi siempre () Nunca ()

5. ¿Considera usted que la empresa maneja apropiadamente los recursos?

Siempre () A veces ()

Casi siempre () Nunca ()

6. ¿Cree usted que los precios son accesibles para que la empresa pueda lograr su rentabilidad?

Siempre () A veces ()

Casi siempre () Nunca ()

7. ¿Piensa Ud. que la empresa cuenta con métodos de evaluación y control en su productividad?

Siempre () A veces ()

Casi siempre () Nunca ()

8. ¿Cómo considera Usted la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias en la empresa de calzado Luigi Valdini de la ciudad de Ambato?

Excelente () Bueno ()

Muy Bueno () Malo ()

9. ¿Cree Usted que el clima laboral es el adecuado para que pueda desempeñarse con eficiencia en su puesto de trabajo?

Siempre () A veces ()

Casi siempre () Nunca ()

10. ¿Considera usted que su trabajo está generando resultados positivos en mejora de la productividad empresarial?

Siempre () A veces ()

Casi siempre () Nunca ()

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo N° 2 Entrevista



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIA ADMINISTRATIVA
CARRERA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Autor: Mabel Lisseth Sigcha González.

Profesor tutor: Economista Juan José Carrillo.

Objetivo: Identificar información relacionada en la Gestión por competencias en la Empresa Luigi Valdini de la Ciudad de Ambato.

ENTREVISTA A LA EMPRESA LUIGI VALDINI DE LA CIUDAD DE AMBATO

ENTREVISTA DE REFERENCIACIÓN			
Fecha	21 de Septiembre del 2017		
Hora de inicio	2:14 pm	Hora Finalización	3:10 pm
Empresa	Luigi Valdini Cía. Ltda.		
Nombre Entrevistado	Ingeniero Macelo Gallardo.		
Cargo del Entrevistado	Jefe Administrativo financiero		
Reseña de la Empresa	<p>La Empresa arranca como persona natural en el año de 1979 con la fabricación de calzado en esta época se elaboraba calzado de niños, damas y caballeros.</p> <p>En el año 2001 se cambia la figura legal a Compañía Limitada siendo los principales accionistas la Señora Teresa Santana y sus hijas Daysi y Silvana Baldospin.</p>		
Observaciones iniciales	En los últimos años la empresa de Calzado Luigi Valdini se ha dedicado a elaborar calzado para caballero en especian para las Fuerzas Armadas y la Policía.		
<p style="text-align: center;">1. ¿Porque es importante implementar un Modelo de Gestión de Talento Humana basada en competencias en la Organización?</p> <p>Porque las competencias nos permitirán darnos cuenta y ubicar exactamente en cada sitio de</p>			

trabajo al personal adecuado ya que en un entorno tan competitivo no se puede improvisar es decir yo no puedo traer una persona que no sepa manipular o manejar la máquina de armado y no realiza el trabajo adecuado tendrá que brindar una capacitación y no todos tienen por ahí las actividades co para poder manejar la maquina o no podría poner a una persona del área Administrativo a que pula el cuero o empieza hacer otro tipo de actividades por eso es fundamental tener un sistema basado en competencia, identifico claramente la competencia de esa persona le ubico en el lugar que mejor pueda desempeñarse.

2. ¿Qué pasos son importantes seguir para implementar el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias?

Primero identificar claramente cuáles son los puestos de trabajo y cuáles son las necesidades que tiene la empresa una vez identificado eso podemos distribuir adecuadamente el modelo de competencias.

3. ¿Qué aspectos se tiene en cuenta para definir las competencias, es decir, para el diseño del Modelo de Gestión por Competencias?

Básicamente se toma en cuenta la experiencia que tiene cada persona ya que el personal de planta tiene una formación empírica antes que profesional últimamente a nivel superior se está brindando lo que es la tecnología en calzado pero esto es algo reciente anteriormente no existía esta capacitación o formación para el personal de planta es básicamente la experiencia que adquirieron empíricamente basado en eso se los puede ubicar en el puesto adecuado.

4. ¿Cuáles son las características que debe tener las competencias que conforman el modelo de Gestión por Competencias?

Las características van a ser la experiencia que tenga cada trabajador, también puede ser la motivación que tenga para realizar la actividad porque uno puede tener mucha experiencia pero por ahí no está motivado para realizar las actividades y lo va a realizar de una manera no adecuada.

5. ¿Qué aspectos se toma en cuenta al momento de estructurar el Modelo de competencias, para que se encuentre ligado a la estrategia de negocio?

Primero hay que definir la estrategia de negocio hacia donde nos vamos a dirigir hacia donde queremos llegar. En la compañía hemos planteado hace tres años que nuestro nicho de mercado es las Fuerzas Armadas y la Policía es decir estamos enfocados en realizar mucho calzado de dotación entonces para poder lograr ese objetivo debemos buscar las personas más adecuadas que hayan trabajado en ese rubro, básicamente sería ver la experiencia que tuvieron en la confección de determinado calzado que estamos determinando posicionar en el mercado.

6. ¿Cuáles son las características que debe tener la Gestión por Competencias para que sea exitosa?

Creo que debería ser un monitoreo constante de cómo se siente cada trabajador en su puesto de trabajo y como lo van desarrollando eso es lo que considero fundamental para poder lograr que el Modelo de Gestión por Competencias sea factible.

6 ¿Qué tan importante es el área de Talento Humana en el antes, durante y después de la estructuración del Modelo de Competencias en la Organización?

Creo que el Área de Talento Humano debe estar presente en todo momento no en un antes en un después si en un presente debe ser integral debe estar presente en todo momento ya que en el inicio nos ayudara con el diagnostico en el presente nos ayudara en la implementación y en el futuro nos ayudara con el monitoreo a ver si está bien o no el modelo de gestión de competencias porque nada es estático todo es dinámico entonces hoy implementamos un modelo y posiblemente mañana debamos reajustarlo o mejorarlo.

7. ¿Cuáles son los procesos que participan en el diseño e implementación del modelo?

Primero hay que hacer un análisis de los puestos de trabajo segundo un análisis de las características intrínsecas de cada trabajador tercero el análisis de la habilidades que tiene cada trabajador para poder ubicarlos de esta manera en el puesto más adecuado.

8. ¿Cuáles son los errores más comunes que comenten las personas y las organizaciones al diseñar un Modelo de Gestión por Competencias?

Tenemos muchos problemas cuando las personas recién ingresan al proceso de planta ya que los antiguos trabajan a un ritmo y los nuevos es más complicado que tomen ese ritmo entonces por ahí se produce unos pequeños desperdicios pero eso se soluciona después cuando ya están más adentrados en el proceso en sí.

9. ¿Qué ventajas tiene implementar un Modelo de Gestión por Competencias en la Organización?

La principal ventaja seria que todos los trabajadores van a estar a gusto co su puesto de trabajo y van a tener la oportunidad de crecimiento profesional persona también.

Anexo N° 3 Documento para Selección de Personal “S1 y “S2”

Documento guía en la entrevista para selección del personal (Cód: S1)

(No escriba nada sobre este documento)

Antes de iniciar la entrevista de incidentes críticos, cumpla las siguientes recomendaciones:

- Relajar al entrevistado, presentese amablemente explicando abiertamente quien es usted, que hace y por qué.
- Motivar al entrevistado a que participe, explicando el proposito y la metodologia utilizada.
- Indique que la entrevista tiene alto grado de confidencialidad, y que las respuestas solo seran conocidas por las personas que tomaran la decision (si es posible indique los cargos de dichas persona).
- En caso que se prefiera grabar la entrevista para examinar con mayor detalle las respuestas del aspirante, debe solicitarle permiso y explicarle la razon hasta que él este tranquilo y seguro de continuar. Destaque la confidencialidad y el hecho que la grabacion solo le ayudara para tomar notas. Ofrescale apagar la grabadora si el aspirante lo desea.
- El entrevistado debe sentir que a usted le interesa el relato, que valora sus experiencias.
- Si el entrevistado brinda respuestas hipoteticas (o sea casos supuestos), usted indague sobre casos especificos reales.
- Sus preguntas deben ser cortas y claras.

I) REVISAR BREVEMENTE LA HOJA DE VIDA conjuntamente con el aspirante y confirmar sus datos personales, trabajos anteriores y referencias personales.

Averiguar sobre los principales conocimientos adquiridos en la vida academica y cursos adicionales recibidos.

A continuacion se recomienda **realizar una pregunta abierta como “Cuenteme sobre su historia laboral”**, y mientras esto es respondido, se debe indagar con mayor detalle sobre los principales conocimientos y habilidades adquiridos. No olvide empatar las fechas de ingreso y egreso a las empresas donde antes ha laborado, y conocer a que se dedico en las brechas existentes.

Para todo esto, es necesario indagar con mayor detalle sobre lo requerido en el puesto de trabajo para el cual concursa. (esto se puede apuntar en la misma hoja de vida).

II) SE REALIZAN LAS SIGUEINTES PREGUNTAS GENERALES PO LOS DOS MOTIVOS SIGUIENTES:

1) Para conocer factores considerados excluyentes al momento de tomar una decisión:

1.1 Posibles motivos para no acoplarse a los horarios de trabajo por factores cómo: edad de los hijos, facilidad de transporte a domicilio, enfermedades con tratamiento (personales o de algun familiar cercano), limitaciones fisicas para determinadas funciones.

1.2 Explica “generalidades” sobre las actividdes del puesto vacante, horarios y las politicas del Reglamento Interno, asi se analiza la reaccion del entrevistado. Se sugiere, aunque es decision del lider del departamento, informar el monto estimado de ingresos economicos que se asignara, en vista que el aspirante pueda desistir en este punto y ahorrar tiempo tanto a la empresa como a el mismo. Ademas se sugiere esto ya que no son negociables los sueldos para los cargos operativos y de coordinacion.

2) Referentes para conocer su motivacion e historia laboral: (Debajo de cada pregunta se encuentra el objetivo de la misma para proceder a la evaluación.

2.1 ¿ Por qué le gustaria ingresar a trabajar en nuestra empresa?

(Las respuestas que tengan contexto adicional a un simple ingreso economico son las mas deseadas)

2.2 ¿ Cómo se vizualiza despues de tres años en el trabajo? ¿Se ubica aquí mismo o en dónde y realizando qué?

(Analizar su sentido de lealtad a la empresa e incluso su interés de hacer carrera)

2.2 ¿Cuáles fueron sus insatisfacciones en sus dos anteriores empleos y que le gustaría no tener en este?

(Analizar frustraciones o inconformidades anteriores, incluso prever si algo de este trabajo es posible que no le agrade también)

2.3 ¿ Por qué dejo de trabajar en sus anteriores empleos?

(Analizar sus resultados como trabajador dentro de su historial laboral)

Las respuestas anteriores no son calificadas, sino que son de soporte para tomar una decision final luego de realizar la enrevista por competencias de gestión.

III) COMPETENCIAS DE GESTIÓN O CONDUCTUALES

Se aplica la “Entrevista para Selección de Personal (S2). Durante la entrevista, en las respuestas obtenidas se debe indagar con detalles sobre incidentes críticos del entrevistado, es decir, sucesos reales de su pasado, para examinar si posee las competencias que demanda el puesto de trabajo.

Al terminar la entrevista se debe aplicar el siguiente proceso de calificación una vez que el aspirante haya salido del salón.

- Registrar en la columna “Grado del Aspirante” el grado en que, según la respuesta obtenida, se manifiesta el comportamiento respecto a cada competencia. Recuerde que los grados son: 0.25 para el grado D, 0.50 para el grado C, 0.75 para el grado B, y 1.00 para el grado A.
- Sumar los grados de los comportamientos por cada competencias y apuntarlo en el “Puntaje Subtotal”.
- Obtener la diferencia entre el grado detectado al aspirante con el exigido por el puesto correspondiente, y apuntarlo en la columna “Diferencia”.

- Totalizar los “Puntaje Subtotal” y las “Diferencia” y apuntarlo al final del formulario en la fila de “Puntaje Total”.

El puntaje total obtenido en la indagación de competencias conductuales, será el principal factor de decisión para seleccionar al aspirante favorito. Los datos obtenidos en los numerales I y II, serán de soporte en esta decisión, o los decisores en caso de haber empates y no desear utilizar otras técnicas como: Test psicológicos.

IV) REFERENCIAS LABORALES Y/O PERSONALES

Si bien esto no es parte de la entrevista, será incluido en este documento por lo importante de no omitir el proceso de obtención de referencias a terceros.

Para recibir información de las referencias personales y/o laborales de los candidatos, se deben seguir las siguientes instrucciones.

1. Llamar a las referencias, identificarse e indicar el motivo de la llamada.
2. Consultar qué relación tiene o tuvieron con el aspirante.
3. Confirmar el tiempo de trabajo en caso de ser referencia laboral. Si es referencia personal preguntar el tiempo que conoce al aspirante.
4. Consultar si el referente contrataría al aspirante para el trabajo de: limpieza, guardia, supervisor, etc. Según corresponda. Si la respuesta es negativa indagar motivos.
5. Cerrar la comunicación con un agradecimiento.

Esta información debe presentarse por escrito, sobre todo si se trata de la contratación de puestos de coordinación. El informe a realizar debe contener una columna por cada numeral del proceso excepto el paso 1 y 7, ya que no son necesarios. Así se tendrá presente la opinión y respaldo de cada referente. Esto se debe adjuntar al documento de “entrevista para selección” aplicado al aspirante.

ENTREVISTA PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL (Cód: S2)

V) REVISIÓN DE HOJA DE VIDA

Confirmar brevemente los datos personales, trabajos anteriores y referencias personales.

En la misma hoja de vida se apunta las siguientes averiguaciones: principales conocimientos y habilidades adquiridos en la vida académica, cursos adicionales y trabajos anteriores o actuales. Así como el período de tiempo laborado en otras empresas.

VI) PREGUNTAS GENERALES

a. Edad de los Hijos: _____

Facilidad de transporte al domicilio: _____

Enfermedades con tratamiento (personales o de algún familiar cercano)

Limitaciones físicas para determinadas funciones: _____

b. Explicar “generalidades” Sobre las actividades del cargo en concurso, horarios y las políticas del Reglamento Interno.

c. ¿Por qué le gustaría ingresar a trabajar en nuestra empresa?

d. ¿Cómo se visualiza después de tres años en el trabajo? ¿Se ubica aquí mismo o en donde y realizando qué?

e. ¿Cuáles fueron sus insatisfacciones en sus dos anteriores empleos y que le gustaría no tener en este?

f. ¿En cuántas búsquedas ha estado participando? ¿Para qué cargos?

g. ¿Por qué dejó de trabajar en sus anteriores empleos?

h. ¿Si en este momento realizo una llamada a alguno de su ex jefes, ¿Qué tipo de referencia crees que darían de usted y por qué?

COMPETENCIAS DE GESTION O CONDUCTUALES

COMPETENCIA Y PEGUNTAS	RESPUESTAS (Redactar los comportamientos críticos y necesarios)	Grado del Aspirante	Grado del puesto	Diferencia
LIDERAZGO				
1. En deportes, vida estudiantil, vecindario, ¿ha asumido un papel de líder en la coordinación de su equipo? ¿Cómo fue y que aprendió de su experiencia?			Operat: B(0.75) Coord: A (1.00)	
2. Cuénteme sobre alguna situación en la que su supervisor o jefe se haya ausento por un tiempo y usted haya tenido que hacerse cargo del equipo.			Operat: B(0.75) Coord: A (1.00)	
3. ¿Alguna vez ha sentido que ha tenido impacto sobre el grupo de gente con el cual trabaja? Cuénteme sobre esa experiencia.			Operat: B(0.75) Coord: A (1.00)	
PUNTUACIÓN SUBTOTAL			5.25	
AUTOCONTROL (NO aplica para los puestos de coordinación)				
1. Relátame alguna experiencia en la que haya tenido que sobrellevar una situación de gran estrés en su lugar de trabajo ¿Qué estrategias			C (0.50)	

utilizó para superarla?				
2. Cuando ha tenido presiones de trabajo muy fuertes y los problemas se amontonaron, ¿qué hizo para desenvolverse correctamente? Cuénteme una experiencia.			C (0.50)	
3. ¿Cuál fue la última discusión que tuvo con sus compañeros o jefes, y como actuó para sobrellevarla o resolverla?			C (0.50)	
PUNTUACIÓN SUBTOTAL			1.50	
PRODUCTIVIDAD Y VALOR AGREGADO				
1. Mencione alguna situación estudiantil o laboral en la que su desempeño haya sido superior a los demás.			Operat: C (0.50) Coord: B (0.75)	
2. Describa alguna actividad específica en la que usted hizo más de lo que su jefe le solicitó o que él esperaba de usted.			Operat: C (0.50) Coord: B (0.75)	
3. Cuénteme una experiencia laboral donde usted logró un objetivo o realizó una actividad con			Operat: C (0.50)	

buenos resultados, y utilizando menos tiempo y/o materiales de sus compañeros.			Coord: B (0.75)	
PUNTUACIÓN SUBTOTAL			3.75	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				
1. Coménteme un episodio en el que sienta que pudo brindar una óptima respuesta al pedido de un cliente interno o externo.			Operat: C (0.50) Coord: B (0.75)	
2. Cuénteme una experiencia en la que haya tenido una sensación de impaciencia o frustración al tratar con algún cliente.			Operat: C (0.50) Coord: B (0.75)	
3. ¿Qué es para usted brindar una buena atención al cliente?			Operat: C (0.50) Coord: B (0.75)	
PUNTUACIÓN SUBTOTAL			3.75	
DINAMISMO Y ENERGÍA (NO aplica para puestos operativos)				
1. ¿Cuántas tareas puede atender al mismo tiempo? Comente un ejemplo en su último trabajo, donde haya estado comprometido con varios proyectos o haya solucionado varias tareas en poco tiempo.			B (0.75)	

<p>2. Deme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo o universidad en la que haya demandado un esfuerzo importante por un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?</p>			<p>B (0.75)</p>	
<p>3. Cuénteme cuál era la temporada de ventas más alta de alguna de las empresas donde usted laboraba. ¿Cómo esto exigía mas esfuerzo de su parte y como lo afrontaba?</p>			<p>B (0.75)</p>	
PUNTUACIÓN SUBTOTAL			<p>2.25</p>	
CAPACIDAD DE APRENDER (NO aplica para puestos operativos)				
<p>1. Describa alguna situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ¿En dónde residía la dificultad?</p>			<p>B (0.75)</p>	
<p>2. Cuénteme alguna situación en su trabajo en la que haya tenido que cambiar algo que ya creía aprendido.</p>			<p>B (0.75)</p>	

3. ¿Qué fue lo último que aprendió de su jefe o compañeros de trabajo y que considera valioso? ¿Cómo esto le sirvió para mejorar su desempeño laboral o calidad de su vida.			B (0.75)	
PUNTUACIÓN SUBTOTAL			2.25	
PUNTUACION TOTAL			18.75	

Anexo N° 6 Fotografías



Luigi Valdiní





