

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**TEMA: “Gestión del talento humano en las empresas  
del sector textil de la provincia de Tungurahua”**

**AUTOR: Marco Eduardo Palate Hurtado**

**TUTOR: Dra. M.SC. Zoila Esperanza López Miller**

**AMBATO – ECUADOR**

**MAYO 2018**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Dra. M.SC. Zoila López Miller**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Gestión del talento humano en las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua**” presentado por el señor **Marco Eduardo Palate Hurtado** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 19 de enero de 2017



**Dra. M.SC. Zoila Esperanza López Miller**

**C.I. 1801509884**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Marco Eduardo Palate Hurtado**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

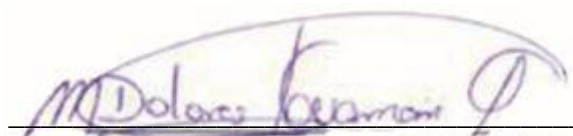


**Marco Eduardo Palate Hurtado**

**C.I. 1804755526**

## **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. MBA María Dolores Guamán Guevara**  
**C.I. 1802831691**



---

**Ps. Mg. María Cristina Abril Freire**  
**C.I. 1803324175**

Ambato, 8 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.



**Marco Eduardo Palate Hurtado**

**C.I. 1804755526**

## **DEDICATORIA**

A Dios por brindarme la vida, la salud y el conocimiento necesario para culminar exitosamente el proyecto de investigación.

A mis padres pero en especial a mi madre que siempre me brinda su apoyo incondicional.

A mis compañeros de estudio que contribuyeron con su ayuda a la elaboración del proyecto.

A mi tutora Dra. M.SC. Zoila López Miller, quien con su don de persona, paciencia, conocimiento y motivación, me apoyo a cumplir con este importante logro profesional.

**Marco Eduardo Palate Hurtado**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer infinitamente a Dios por brindarme la sabiduría necesaria para cumplir con el cumplimiento de esta importante meta en mi vida

A mi madre por brindarme su apoyo incondicional en el trascurso de mi formación académica universitaria.

A mi tutora por su paciencia y comprensión para la concreción del proyecto.

A mis familiares y amigos por su apoyo.

**Marco Eduardo Palate Hurtado**

## ÍNDICE GENERAL

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
RESUMEN EJECUTIVO .....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
<b>1. Definición del problema de la investigación.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos de la investigación.....</b>	<b>6</b>
a) Objetivo general.....	6
b) Objetivos específicos.....	6
<b>3. Fundamentación teórica (Estado del arte de la investigación).....</b>	<b>6</b>
3.1. Evolución de la gestión de talento humano.....	6
3.2. Administración de talento humano.....	7
3.3. Gestión de talento humano .....	8
3.3.1. Objetivos de la gestión de talento humano .....	9
3.3.2. Importancia del talento humano.....	10
3.4. Subprocesos de talento humano.....	10
3.4.1. Proceso de admisión .....	11
3.4.1.1. Reclutamiento de personal .....	11
3.4.1.2. Selección de personal.....	12
3.4.1.2.1. Fases del proceso de selección .....	12
3.4.2. Proceso de aplicación .....	12
3.4.2.1. Diseño de cargo.....	13
3.4.2.2. Evaluación del desempeño.....	13
3.4.3. Proceso de compensación.....	13
3.4.3.1. Incentivo.....	14
3.4.3.2. Remuneración .....	14
3.4.3.3. Sueldo.....	15
3.4.3.4. Salario .....	15
3.4.4. Proceso de desarrollo.....	15
3.4.5. Proceso de mantenimiento.....	15
3.4.6. Proceso de monitoreo .....	16
3.5. Competencia.....	16
3.5.1. Características .....	17
3.5.2. Clasificación de las competencias .....	18
3.6. Desarrollo de competencias .....	20
3.7. Gestión .....	20
3.8. Gestión por competencias .....	20
3.8.1. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias .....	21



3.8.2. Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión de competencias .....	21
3.8.3. Ventajas de la gestión por competencias .....	22
<b>4. Metodología.....</b>	<b>23</b>
4.1. Enfoque .....	23
4.2. Tipo de investigación .....	23
4.2.1. Descriptiva .....	23
4.3. Modalidad de la investigación.....	24
4.3.1. De campo .....	24
4.3.2. Bibliográfica .....	24
4.4. Población .....	25
4.5. Muestra.....	25
4.6. Recolección de información.....	26
4.7. Procesamiento de la información.....	27
<b>5. Resultados esperados.....</b>	<b>27</b>
<b>6. Conclusiones.....</b>	<b>39</b>
<b>7. Recomendaciones.....</b>	<b>40</b>
Sistema de gestión por competencias para mejorar la gestión del talento humano en las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua.....	41
Introducción .....	41
Objetivo General .....	41
Objetivo Especifico.....	41
Justificación.....	41
Fundamentación .....	42
Sistema de gestión por competencias.....	43
1. Proceso de admisión .....	44
1.1. Reclutamiento del personal .....	44
1.1.1. Proceso de reclutamiento.....	44
1.1.1.1. Reclutamiento interno .....	44
1.1.1.2. Reclutamiento externo .....	44
1.2. Técnicas usadas de reclutamiento externo .....	45
1.2.1. Anuncio en revistas y periódicos.....	45
1.2.2. Reclutamiento vía internet.....	45
1.2.3. Anuncios o carteles fuera de la empresa.....	45
1.2.3. Reclutamiento mixto.....	45
2. Selección por competencias.....	45
2.1. Proceso de selección .....	46
2.1.1. Recepción de solicitudes .....	46
2.1.2. Pruebas de Idoneidad .....	46
2.1.2.1. Pruebas tradicionales.....	46
2.1.2.2. Pruebas objetivas.....	46
2.1.2.3. Pruebas psicológicas .....	46
2.1.2.4. Pruebas de personalidad.....	47

2.	Proceso de aplicación.....	47
2.1.	Diseño de cargos .....	47
2.2.	Evaluación del desempeño .....	48
3.	Proceso de compensación .....	51
4.	Proceso de desarrollo .....	51
4.1.	Capacitación .....	51
5.	Proceso de mantenimiento .....	55
6.	Proceso de monitoreo.....	55
<b>8.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>56</b>
	ANEXOS .....	61
	Anexo 1 (Encuesta).....	62
	Anexo 2 (Artículo científico) .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Árbol de problemas .....	5
<b>Figura 2</b> Clasificación de competencias .....	19
<b>Figura 3</b> Pasos para implementar un sistema de gestión por competencias.....	22
<b>Figura 4</b> Encargado de reclutamiento y selección del personal .....	28
<b>Figura 5</b> Aspectos tomados en cuenta al momento de seleccionar al personal.....	29
<b>Figura 6</b> Conocimiento acerca de los procedimientos .....	30
<b>Figura 7</b> Satisfacción con las actividades y tareas .....	31
<b>Figura 8</b> Frecuencia de evaluación al desempeño laboral.....	32
<b>Figura 9</b> Tiempo en capacitarse .....	33
<b>Figura 10</b> Aspecto beneficiado al capacitarse.....	34
<b>Figura 11</b> Aspectos beneficiados para un buen clima laboral.....	35
<b>Figura 12</b> Incentivo recibido por la empresa .....	36
<b>Figura 13</b> Relación laboral entre colaboradores .....	37
<b>Figura 14</b> Con quién se comunica pidiendo ayuda .....	38

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Características de las competencias .....	17
<b>Tabla 2</b> Preguntas para la recolección de información .....	26
<b>Tabla 3</b> Encargado de reclutamiento y selección del personal.....	28
<b>Tabla 4</b> Aspectos tomados en cuenta al momento de seleccionar al personal .....	29
<b>Tabla 5</b> Conocimiento acerca de los procedimientos.....	30
<b>Tabla 6</b> Satisfacción con las actividades y tareas.....	31
<b>Tabla 7</b> Frecuencia de evaluación al desempeño laboral .....	32
<b>Tabla 8</b> Tiempo en capacitarse.....	33
<b>Tabla 9</b> Aspecto beneficiado al capacitarse .....	34
<b>Tabla 10</b> Aspectos beneficiados para un buen clima laboral .....	35
<b>Tabla 11</b> Incentivo recibido por la empresa .....	36
<b>Tabla 12</b> Relación laboral entre colaboradores .....	37
<b>Tabla 13</b> Con quién se comunica pidiendo ayuda.....	38
<b>Tabla 14</b> Cargo de diseñador.....	47
<b>Tabla 15</b> Cargo de jefe de planta.....	47
<b>Tabla 16</b> Evaluación del desempeño por competencias.....	49
<b>Tabla 17</b> Cronograma de capacitación .....	52
<b>Tabla 18</b> Programa de inducción.....	54

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas textiles de la provincia Tungurahua son instituciones dedicadas en su mayor parte a la elaboración de prendas de vestir, desde ropa íntima hasta pantalones jeans de distintas calidades, abasteciendo con este tipo de productos al mercado local, nacional e internacional. En los últimos años las competencias han formado parte primordial para el desarrollo de habilidades y destrezas de los colaboradores en las organizaciones.

Por tal motivo se desarrolla el presente proyecto enfocándose en la gestión de talento humano de las empresas dedicadas a la actividad textil en la provincia, con esto se contribuye el fortalecimiento de competencias de los colaboradores.

De la investigación realizada, por medio de la aplicación de encuestas a empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, se ha obtenido que la motivación realizada por los directivos de la empresa es vital porque así los colaboradores se sienten mayormente comprometidos con la organización, también teniendo en cuentas que las competencias son elementos que deben mejorarse para el crecimiento personal e institucional.

Es así que la propuesta considerada como una alternativa de solución, es un sistema de gestión por competencias, así llegando a mejorar la gestión del talento humano, también contribuyendo con el desarrollo de capacidades y habilidades en los colaboradores y logrando un mayor del desempeño laboral.

**PALABRAS CLAVE:** TALENTO HUMANO, COMPETENCIAS, INVESTIGACIÓN, SECTOR TEXTIL.

## **ABSTRACT**

The textile companies of Tungurahua province are institutions dedicated mostly to the production of clothing, from intimate apparel to jeans of different qualities, supplying this type of products to the local, national and international markets. In recent years, competencies have been a fundamental part of the development of skills and abilities of employees in organizations.

For this reason the present project is developed focusing on the management of human talent of the companies dedicated to the textile activity in the province, this contributes to the strengthening of the competences of the collaborators.

From the research carried out, through the application of surveys to companies of the textile sector of the province of Tungurahua, it has been obtained that the motivation made by the executives of the company is vital because this way the collaborators feel mostly committed to the organization, also taking into account that competencies are elements that must be improved for personal and institutional growth.

Thus, the proposal considered as a solution alternative, is a management system based on competencies, thus improving the management of human talent, also contributing to the development of skills and abilities in employees and achieving greater job performance.

**KEY WORDS:** HUMAN TALENT, COMPETENCES, RESEARCH, TEXTILE SECTOR.

## **1. Definición del problema de la investigación.**

En Ecuador, el gobierno y las empresas nacionales no se encuentran exentos de realizar esfuerzos para mejorar la calidad del talento humano. Los procesos de globalización exigen adoptar una perspectiva internacional en cuanto a la creación e implementación de políticas y prácticas de gestión de talento humano. Estas medidas llevadas con una correcta planeación y aplicación le darían a las empresas nacionales el poder de competir adecuadamente en el mercado mundial. La inversión en la gestión de talento humano debe formar parte de la agenda de los gobiernos dentro de la economía. La eficacia y la eficiencia de los recursos destinados a este campo se demuestran a través del conocimiento creado, las políticas y estrategias gubernamentales e institucionales deben ser procesos humanos orientados al desarrollo (Riofrío & Silva, 2016).

En el país la actividad textil es una fuente importante que genera empleo, la cual demanda mano de obra y requiere insumos de los sectores ganadero, agrícola entre otros. El principal desafío del sector textil es mejorar la competitividad, lo cual permitirá el ingreso a nuevos mercados, incentivar a la producción y generar nuevas plazas de empleo, además la industria textil contribuye con el crecimiento del sector manufacturero con un valioso aporte, las exportaciones de artículos relacionados con esta industria ha presentado en los últimos años un crecimiento significativo, sin embargo se enfrenta al reto de competir dentro y fuera del país con artículos de origen externo en particular los de procedencia china (Carrillo, 2010, p. 2) .

La gestión de talento humano debe ser considerada como una inversión por parte del gobierno ecuatoriano porque el factor humano es necesario e importante para que las actividades se efectúen. Por otro lado es indispensable que el gobierno designe presupuesto para que las empresas públicas desarrollen el área de talento humano logrando que proporcione a la empresa personal idóneo acorde a los requerimientos institucionales, con esto el personal debidamente seleccionado puede proporcionar ideas innovadoras que permiten solucionar conflictos organizacionales de la mejor manera. El personal calificado permite el progreso de la empresa, así logrando mayor productividad y permitiendo ser competitiva dentro del mercado.

El capital o talento humano es el resultado de toda una serie de estrategias y de cualidades forjadas mediante políticas precisas, que tienen impacto en el desarrollo del colaborador (Mejía, Bravo & Montoya 2013).

El talento humano se convierte hoy en un agente importante de difusión, colaboración y evaluación del cumplimiento de las prácticas de responsabilidad social empresarial, que terminan definiendo no solo una cultura organizacional particular sino también el perfil para provisionar candidatos idóneos a cargos tanto directivos como medios, que ejecuten el mejor gobierno corporativo y estén alineados con el alcance de las metas organizacionales (Buchelli, Yara & Africano, 2016).

Los puestos a ocupar en una organización deben estar a cargo de personal idóneo acorde a las necesidades requeridas, de esta forma aportando con el desarrollo organizacional y llevando a la empresa a ser competitiva dentro del mercado.

El desarrollo humano tiene que ver con la capacidad del individuo de modificar y mejorar sus condiciones tanto físicas como psicológicas, sociales y de seguridad, modificando al mismo tiempo su entorno; el obstáculo principal son las organizaciones inconsistentes y su interés por conquistar nuevos mercados e incrementar utilidades, más que por mejorar las condiciones de vida de la gente, a la cual generalmente no se le motiva, no se le indaga por su satisfacción en el cargo, no se le capacita y, por tanto, no se le da oportunidad de participación. La organización debe ser un entorno propicio para el desarrollo de las personas a escala personal como profesional (González & Julia, 2012).

Las políticas son las guías de acción que inspiran todo el que hacer de gestión humana de la organización. En tal sentido, tiene que reflejar el pensamiento, el sentido y el compromiso de la alta dirección frente a las personas en su empresa; implícitamente están definiéndose las concepciones del ser humano y de trabajo que se asume como rectoras para los diferentes líderes y están enviando el mensaje a todos los colaboradores de lo que se espera para ellos, pero también de lo que la empresa les ofrecerá como promesa de valor (G. C. Hernández, Valencia, & Giraldo, 2012).



El líder a cargo de un grupo de personas debe encaminarle a la consecución de objetivos planteados en la empresa por medio de una correcta motivación, permitiendo que los colaboradores se encuentren satisfechos por cada una de las labores desempeñadas en la empresa.

Los actores principales son las personas, sus creencias, valores, la forma de pensar y actuar en un mundo tan complejo y cambiante, requieren de individuos proactivos, con una visión holística de su propia realidad, en la visión de comprender las causas y consecuencia de su desempeño, ello se asocia con la integración de saberes y experiencia compartidas, de emociones y sensibilidades, de recuerdos y de perspectivas, que definen la forma de pensar, sentir y actuar en un contexto histórico social de las instituciones, que le dan capacidad de responder a las demandas del entorno (Morillo, 2012).

La experiencia es necesaria para el desempeño de actividades designadas a un puesto de trabajo porque el entorno en donde la empresa se encuentra es cambiante, es por esto que es importante el aporte de la experiencia al presentarse un problema en la organización.

Un colaborador que mejore sus habilidades, conocimientos y actitudes podrá desempeñar eficientemente sus actividades, además de lograr los objetivos organizacionales. La tarea de una empresa es saber gestionar por competencias, es decir examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada de trabajo y complementar la acción identificando los talentos y capacidades de cada uno de sus miembros para saber aprovecharlos u orientarlos a fin de mejorar el nivel de competitividad y cubrir las necesidades de la empresa.

Para lograr que una empresa funcione es necesario que el líder involucre al personal, lo oriente y contribuya al desarrollo de sus competencias laborales (Chávez, 2012).

La gestión de talento humano es un conjunto de acciones tales como el atraer, la selección, la identificación, el desarrollo de competencias y la retención en la organización del personal, también la capacitación para el fortalecimiento de conocimiento es necesario e importante para ser competitivo.

Es una sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el “ser” y aprovechadas para la innovación. Se denomina gestión del conocimiento porque se centra en identificar las capacidades de las personas, para que ese implícito y social se desarrolle, cree, innove y adapte su talento a las necesidades y requerimientos de la empresa y su entorno; por ello la gestión de talento humano es una filosofía gerencial sobre valores, creencias, roles, organizaciones, sociedad (Correa, 2013); (Rondón & Ammar, 2016).

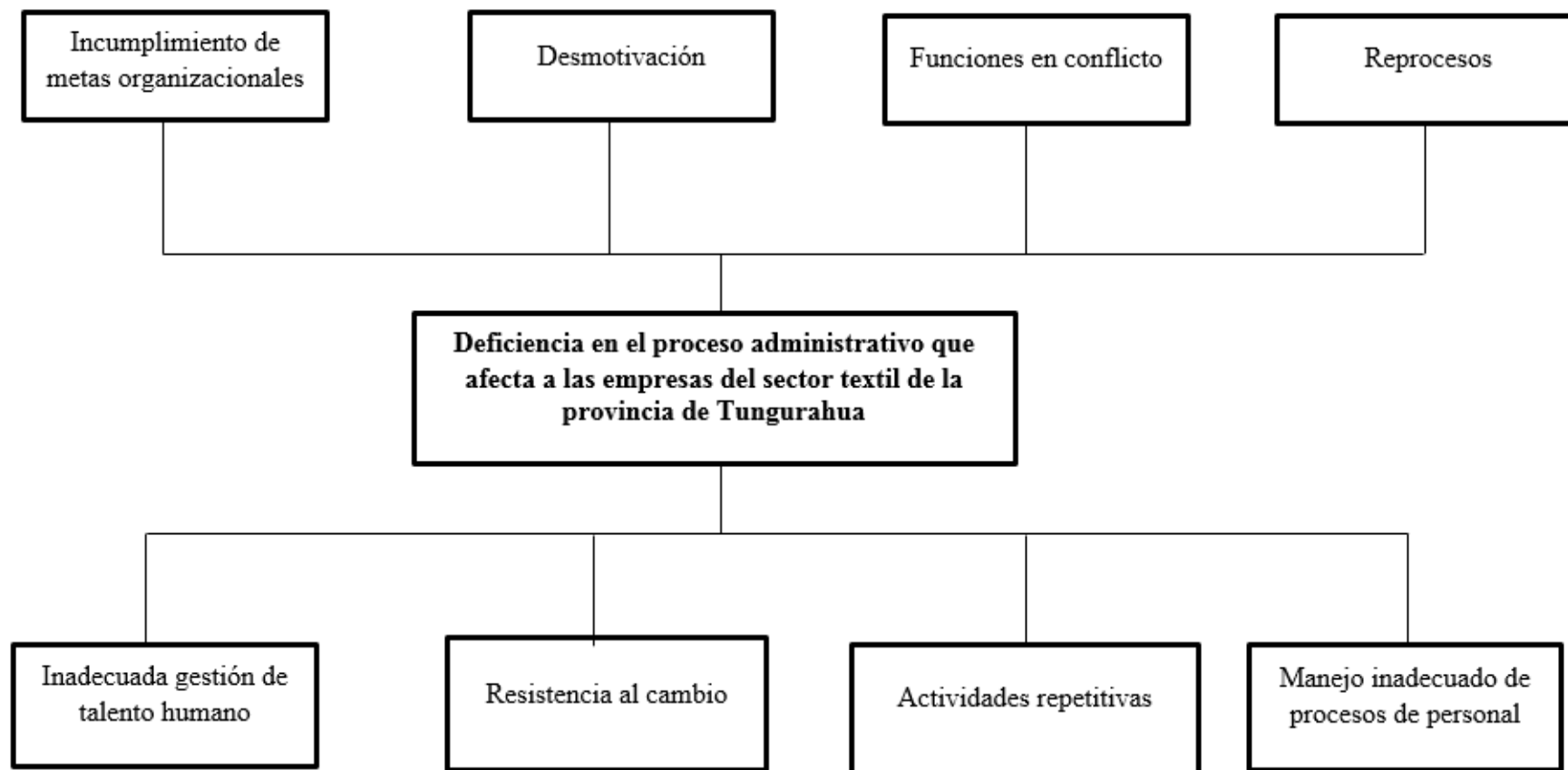
Las competencias que cada una de las personas posee es importante para el desarrollo de actividades en la empresa, además cada una de estas habilidades y destrezas deben ser aprovechadas para se encuentren en la capacidad de enfrentarse a los problemas institucionales y así aportar con el desarrollo institucional, logrando que la empresa sea competitiva en el entorno en donde se desarrolla.

El abastecimiento del sector textil es basado en la importación nacional de tejidos y textiles importados así como accesorios requeridos para la producción tales como hilos, cierres, botones que en su mayoría son importados de otros países pero existe empresas nacionales que abastecen en mercado en un cierto límite. (G. C. Hernández et al., 2012).

La provincia de Tungurahua cuenta con más de 397 talleres textiles y tejidos autónomos, representados con el 5.15% de la producción nacional localizados principalmente en Ambato, Mocha, Pelileo y Quero. Dedicándose a la elaboración de tapices, hechos en telares de pedal, shigras de lana de borrego, ponchos y sombreros de paño. Existen otras provincias donde la producción textil artesanal es de alta calidad, el porcentaje de talleres oscila entre el 1.36% al 0.14%, como es el caso de la provincia de Bolívar. (G. C. Hernández et al., 2012).

El contar con un sistema de gestión por competencias permite disponer de colaboradores competitivos que puedan enfrentar a las adversidades cambiantes dentro del ámbito laboral, resolviendo problemáticas con soluciones innovadoras.

**Figura 1** Árbol de Problemas



**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Elaboración propia

## **2. Objetivos de la investigación.**

### **a) Objetivo general.**

- Desarrollar un sistema de gestión por competencias que contribuyan a la toma de decisiones en el sector textil de la provincia de Tungurahua.

### **b) Objetivos específicos.**

- Fundamentar teóricamente la importancia de un sistema de gestión por competencias, orientada al área de talento humano, en las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua.
- Diagnosticar la situación actual de un sistema de gestión por competencias en la toma de decisiones del sector textil de la provincia de Tungurahua.
- Diseñar un sistema de gestión por competencias enfocada para el área de talento humano del sector textil de la provincia de Tungurahua.
- Aplicar parcialmente el sistema de gestión por competencias para la mejora del desempeño laboral en la empresa “CAVALA”.

## **3. Fundamentación teórica (Estado del arte de la investigación).**

### **3.1. Evolución de la gestión de talento humano**

La evolución de la humanidad ha conllevado a cambios en la forma como las organizaciones de todo tipo conciben y gestionan el talento humano; a partir de modificaciones de la estructura organizacional y su manera de funcionar, como son la reducción, las fusiones, el trabajo en red, el trabajo por procesos, los sitios alternativos de trabajo, los equipos autónomos y la flexibilidad laboral; que han permitido que las personas sean más autónomas, proactivas, automotivadas y con gran capacidad de logro.

Esta nueva forma de trabajo ha sido el fruto de un sinnúmero de teorías organizacionales basadas en paradigmas que hacen énfasis en la tarea como en el caso de las teorías clásicas, especialmente de la organización científica de Frederick Taylor y la teoría de la organización industrial de Henry Fayol.

Actualmente el talento humano se ha convertido en el valor diferencial por excelencia en las organizaciones. Lo que sabe una organización y como lo usa constituye la única ventaja competitiva. Es por ello que cada vez más las organizaciones giran en torno a las personas con talento y sus necesidades; porque lo que diferencia de una empresa de otra es su capital humano (Orrego, 2015, pp. 2-3).

El primer Consejo Mundial de Recursos Humanos fue en Washington en 1989, considerando al factor humano como parte principal de la gestión empresarial, en el consejo se tarto temas como énfasis en la medición del capital humano, el desarrollo del capital social y capital humano junto al concepto de organización que aprende (Santos, 2010, p. 19).

En la década de los setenta comenzaron a generarse a nivel internacional, en la literatura sobre temas empresariales, escritos e investigaciones respecto al componente humano de las organizaciones. Los recursos materiales y financieros empezaron a dejar de ser los principales recursos productivos mostrando una nueva visión que considera al ser humano el único factor indispensable para la innovación, renovación, cambio y mejoramiento de las organizaciones y las tecnologías que producen. Así, comenzó a plantearse el componente humano como factor clave del éxito (Gutiérrez, Topete, & Rodríguez 2016, pp. 79-80).

### **3.2. Administración de talento humano**

La administración de talento humano se encuentra relacionada con la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también brindar el medio que permite a las personas que colaboran en la administración de talento humano, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo (says, 2016).

Es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, la experiencia, la salud, el conocimiento, las habilidades de los miembros de la empresa, en beneficio del individuo, de la propia empresa y de la nación, así como también la administración de personal es un código que trata de formas de organizar y de cómo tratar a los individuos en el trabajo (Ibáñez, 2009, p. 102).

La administración de talento humano es importante ya que se tiene presente que la administración del mismo es muy compleja, porque trata de seres humanos y no de materiales de oficina, maquinaria u otras posiciones de la organización y parte de subsistema de provisión de talento humano. Además la administración de talento humano incluye el reclutamiento de personal, evaluación del desempeño, remuneración (administración de sueldos y salarios), planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, relaciones con las personas, capacitación y desarrollo del personal, desarrollo organizacional, sistemas de talento humano, ética y responsabilidad social entre otros (Chiavenato, 2009, p. 76) .

### **3.3. Gestión de talento humano**

La gestión de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o talentos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño («Revista Talento Humano», 2014, p. 3).

El conjunto de procesos son los que la gestión de talento humano permite proporcionar a la empresa el personal idóneo, personal que esté acorde a políticas establecidas dentro de un área de trabajo específica.

(Chiavenato, 2009, p. 6) menciona que la gestión de talento humano es un área muy sensible que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta las características del contexto ambiental, en el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La gestión de talento humano es una serie de acciones que permiten el logro de objetivos por medio de estrategias, de tal manera que quienes son parte de la empresa aporten con el conocimiento necesario para la solución de problemas que se presenten.

### **3.3.1. Objetivos de la gestión de talento humano**

La gestión de talento humano tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización, y esas personas que trabajan son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse independientemente de personas como seres sociales, ni al margen de la organización que le condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación (Santos, 2010, p. 2).

Las personas constituyen el principal activo de la organización, de ahí la necesidad de que esta sea más consiente y esté más atenta de los colaboradores. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los colaboradores.

Los objetivos principales de la gestión de talento humano son:

- a) Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de objetivos individuales.
- c) Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato, 2009, p. 122).

El trabajar con personas en la empresa es de vital importancia ya que son quienes son portadores del conocimiento, competencias y experiencia que es un aporte fundamental para el desarrollo de las actividades en la organización, en especial la experiencia que contribuyen para lograr objetivos planteados en la empresa, además con el engrandecimiento personal.

### **3.3.2. Importancia del talento humano**

Para (Chiavenato, 2009, p. 76), la administración de talento humano es importante ya que se tiene presente que la administración del mismo es muy compleja, porque trata de seres humanos y no de materiales de oficina, maquinaria u otras posiciones materiales de la organización y parte de subsistema de provisión de Talento Humano. Además, la administración de talento humano incluye el reclutamiento del personal, evaluación del desempeño, remuneración (administración de sueldos y salarios), planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, relaciones con las personas, capacitación y desarrollo del personal, desarrollo organizacional, sistemas de talento humano, ética y responsabilidad social entre otros.

El personal es un recurso que no debe ser tratado como los demás elementos que conforman una organización, el manejo del talento humano debe ser efectuado de manera delicada porque el comportamiento de cada individuo es distinto y ninguno es similar a otro, por ende no debe ser tratado de la misma manera uno con otro colaborador.

### **3.4. Subprocesos de talento humano**

Los principales subprocesos de talento humano que ayudan en el desarrollo y permiten potencializar a los colaboradores son los siguientes:

1. Proceso de admisión
2. Proceso de aplicación
3. Proceso de compensación
4. Proceso de desarrollo
5. Proceso de mantenimiento
6. Proceso de monitoreo



### **3.4.1. Proceso de admisión**

El proceso de admisión consiste en la atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: el reclutamiento y selección de personal. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría enfocarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales.

Es importante acotar que los procesos de admisión de personal varían en las organizaciones, algunas instituciones utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras otras recurren a procesos avanzados y sofisticados, para escoger y atraer personas que formen parte del personal que la integra, cumpliendo con el proceso de reclutamiento (interno o externo) y selección (por medio de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación) (Chiavenato, 2009).

El proceso de admisión es una metodología innovadora en la que se toma en consideración aspectos de la conducta humana, de esta manera garantizando el logro de metas institucionales.

#### **3.4.1.1. Reclutamiento de personal**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado talento humano con oportunidades de empleo que pretende llenar vacantes en la organización. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima (candidatos), para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2011, p.128).

### **3.4.1.2. Selección de personal**

Es la búsqueda, identificación y elección de un candidato cuyo perfil se adecue a las características de la empresa y a las necesidades actuales y futuras del puesto de trabajo vacante. La selección de personal es un proceso de comparación y predicción. De un lado este proceso coteja los requisitos del puesto de trabajo que hay que cubrir el perfil de los candidatos que participan en el proceso. De otro lado, pronostica o prevé acerca del modo en que esa persona se desarrollará en el puesto (Comorera, 2011, p. 107).

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona al puesto (Chiavenato, 2011, p.144).

#### **3.4.1.2.1. Fases del proceso de selección**

Con el fin de conocer el proceso de selección del personal, así como las diferentes actividades e instrumentos que se pueden utilizar en el proceso, se ha estructurado en las siguientes fases:

- **Análisis y planificación previa del proceso de selección:** coincide con todos los preámbulos de análisis y actividades de selección. Es de vital importancia, debido a que de esta fase dependerá el éxito o fracaso de la selección.
- **Diseño e implementación del proceso de selección:** Donde se encuentra descritas las principales técnicas y herramientas de análisis de una secuencia cronológica que permite tomar la decisión más adecuada (Comorera., 2011, p. 108).

### **3.4.2. Proceso de aplicación**

Consiste en las utilizaciones procesos para diseñar las actividades las actividades que las personas realizaran en la empresa, orientar y acompañar el desempeño de labores. Dentro de estos procesos se incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.

#### **3.4.2.1. Diseño de cargo**

El diseño del cargo consiste en la especificación del contenido de cada cargo, las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las necesidades tanto de los colaboradores como de la misma institución. (Chiavenato, 2009).

#### **3.4.2.2. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño provee información sobre el grado de desarrollo de las competencias en las personas y su adecuación o no a los puestos que ocupan. Para conocer la adecuación persona-puesto se dispone de diferentes instancias y herramientas (Alles , 2010, p. 135).

Es una apreciación sistémica del valor que una persona demuestra, por sus características personales y por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo (Gan, Busto, & Triginé, 2012, p. 193).

Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencia de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Además la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de talento humano acorde a las necesidades de la institución. (Chiavenato, 2011, p. 201).

#### **3.4.3. Proceso de compensación**

Es un proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades de los colaboradores, donde se incluye la remuneración, beneficios y prestaciones sociales. En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y motivación de los colaboradores de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales que se deben alcanzar.(Chiavenato, 2011, p. 14)

(Galicia, 2010, p. 67), menciona que un sistema de compensación e incentivos “es una herramienta de gestión que con mucha otra, pretende actuar en el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, influyendo directamente sobre la motivación de las mismas y sobre su grado de satisfacción”. Es por tal razón que las compensaciones e incentivos deben ser diseñados con el fin de motivar a los colaboradores para que se comprometan con la institución y con el alcance de objetivos.

Por lo general la compensación son los pagos monetarios (sueldos y salarios) y no monetarios en bienes o artículos de consumo (prestaciones, vacaciones), que se utilizan para recompensar a los colaboradores, por esto se considera como una táctica de atracción y retención del personal que ha ingresado y se ha desarrollado en la institución. (Torres Hernández & Torres Martínez, p. 114)

#### **3.4.3.1. Incentivo**

El concepto de incentivo se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; los incentivos son utilizados para estimular el interés del personal para lograr mejores resultados en el futuro y moldear ciertas características distintivas o comportamientos que el empresario considere deseables (J. O. J. Hernández & Castro, 2014, p. 9).

Son los pagos de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, entre otros). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas (Chiavenato, 2011, p.71).

#### **3.4.3.2. Remuneración**

El dinero puede ser un motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento del esfuerzo de verdad genera un incremento de su recompensa monetaria (Chiavenato, 2011, p.230).

#### **3.4.3.3. Sueldo**

Se utiliza para especificar la cantidad mensual en efectivo que los colaboradores reciben sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que colaborador recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos del personal, entre otros motivos porque el mismo es el que le permite atraer, conservar y motivar con eficacia al personal que exige el negocio de la empresa (J. O. J. Hernández & Castro, 2014, p. 9).

#### **3.4.3.4. Salario**

El salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión: costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo. (Chiavenato, 2011, p.237).

#### **3.4.4. Proceso de desarrollo**

Desarrollo de personas no es solamente proporcionar información para aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, para ser más eficientes, sino también dar información básica para aprender actitudes nuevas, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen hábitos y comportamientos con el fin de ser más eficaces en las actividades encomendadas en la organización. (Chiavenato, 2009).

Es el proceso que sigue o se presenta después del proceso de selección y es el crecimiento laboral (o desarrollo) de los colaboradores para que se conviertan en una fuerza de trabajo efectiva. En este proceso se incluye la evaluación de la capacitación y el desempeño. (Torres Hernández & Torres Martínez, p. 101)

#### **3.4.5. Proceso de mantenimiento**

Es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para el desempeño de actividades de los colaboradores. Incluye la administración de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

### **3.4.6. Proceso de monitoreo**

Este proceso significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de los colaboradores dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en las diversas operaciones y actividades, con el fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

El monitoreo de las personas se fundamenta esencialmente en una base de datos y en el uso de un sistema de información adecuado, la base de datos es considerado como base de todo sistema de información, funciona como sistema de almacenamiento, acumulación de datos codificados para el procesamiento y obtención de información tales como: registro de personal, registro de cargos, registro de remuneraciones, registro de beneficios, registro de entrenamiento, registro de candidatos y otros registros según las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2009).

(Donnelly & Ivancevich, 2006), manifiestan que los procesos de monitorear se encuentran relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización. En este aspecto, la función del staff y la responsabilidad gerencial de línea adquieren límites más precisos, en efecto el monitorear consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de línea.

### **3.5. Competencia**

El término “competencia” es un conjunto de habilidades, saberes, técnicas formas de pensamiento; que le permiten al colaborador desarrollar actividades, este sería el nivel de perfeccionamiento en el cual se encuentra la competencia. Se entiende por competencia lo siguiente: “La preparación de la persona en el cargo”. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar el talento humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (Mejía-Giraldo, 2013).

(Alles, 2005, p. 57), menciona que el término competencia hace referencia a las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto puede tener distintas características en empresas o mercados diferentes.

Conductas o comportamientos (características) que una persona posee que son observadas en diversas situaciones o ámbitos en las cuales tendrán que ser aplicados sus conocimientos (información), habilidades (capacidad de hacer) y rasgos (actitudes) que contribuyan al logro de resultados esperados (Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2015a, p. 17).

El conjunto de conocimientos , habilidades y destrezas que una persona tenga para desarrollar las actividades a un puesto encargado en la empresa es conocido como una competencia, es lo que diferencia de los demás individuos en la organización considerando que debe enfrentarse el entorno cambiante en donde se encuentran desarrollando actividades la empresa.

### 3.5.1. Características

Las competencias están conformadas con lo siguiente:

**Tabla 1** Características de las competencias

Motivación	Aquellas cosas que una persona desea en forma consiente. Las motivaciones " Dirigen, conllevan y selecciona" el comportamiento hacia ciertos objetivos y los alejan de otros.
Rasgos	Son las características propias del individuo que determinan como se desempeñará en su puesto de trabajo a largo plazo sin una supervisión cercana.
Conocimiento	La información que una persona posee sobre áreas específicas
Habilidad	Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** (Alles, 2010, p. 24)

Las competencias de un colaborador se encuentra constituido por varios factores tales como habilidades, destrezas, conocimiento, experiencia, además un obrero competitivo se encuentra listo para enfrentar cualquier tipo de problemas que afronte la empresa, así cumpliendo con las metas y objetivos propuestos.

### **3.5.2. Clasificación de las competencias**

La clasificación acorde los beneficios prácticos mostrados en las organizaciones, se dividen en:



**Figura 2** Clasificación de competencias



**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** (Alles, 2010, p. 45) ; (Grados A., 2011, p. 36)

### **3.6. Desarrollo de competencias**

“Son diversas las perspectivas de las competencias genéricas, estas corresponden a las competencias claves, transversales y transferibles, con relación a los procesos personales, sociales, académicos y laborales en todo el tiempo de vida de una persona”.(Argüelles P., 2011, p. 154) .

“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 puedan demostrar en ese momento y para el futuro”.(Mockler, 2012a, p. 39).

Cuando un individuo al no encontrarse totalmente preparado para afrontar problemáticas, es necesario el desarrollo de las competencias, de tal forma que esté dispuesto a proporcionar soluciones a diversos problemas presentados durante el desempeño de actividades. Es por esta razón que es necesario el desarrollo de las competencias del obrero.

### **3.7. Gestión**

“Por su parte, el vocablo gestión, define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución”.(Koontz, 2011, p. 23).

La gestión es el conjunto de pasos, acciones, actividades necesarias para encaminarse en el logro de objetivos, por medio de la supervisión para que estas acciones se efectúen en beneficio de la organización.

### **3.8. Gestión por competencias**

“La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas, procesos y talento humano, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”.(Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2015b, p. 17).

(Alles, 2010, p. 12) manifiesta que: “La gestión por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.”

Los pasos necesarios para mantener a los colaboradores satisfechos con las labores que se encuentran efectuando en la empresa, se denomina gestión por competencias, para esto contar con facilidades de desarrollo profesional contribuyen con la satisfacción de los colaboradores.

### **3.8.1. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias**

(Rodríguez', 2010, p. 75) menciona que: “Para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por el principio. Esto es definir o revisar la visión de la empresa. Hacia dónde vamos, los objetivos y la misión, que hacemos, y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento decidir cómo lo hacemos”.

### **3.8.2. Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión de competencias**

Para implantar un sistema de sistema de gestión de competencias en una organización se deben seguir las siguientes etapas:

- a) **Sensibilización, implicación y participación** de la dirección de la empresa y de las personas clave que gestionan los puestos de trabajo. Para lograr esto es fundamental la comunicación, explicar en qué consiste el modelo de gestión por competencias y cuáles son sus ventajas.
- b) **Análisis de los puestos de trabajo** de la empresa y realización de una descripción completa de los mismos, definiendo la misión, dependencias, competencias, etc.
- c) **Definición del perfil y nivel de competencias exigidas:** después de identificar las competencias a través del análisis de puestos, las reflejamos en el perfil profesional de cada puesto junto con el nivel de competencia exigido para cada una de ellas.
- d) **Evaluación:** una vez definidos los niveles de competencia es necesario evaluar el desempeño de los colaboradores para inspeccionar si está cumpliendo o no el nivel de competencia exigido. Existen varias modalidades de evaluación: entrevistas por competencias, pruebas psicotécnicas, centros de evaluación, etc. (Rodríguez', 2010, p. 68).

El proceso para implementar un sistema de gestión por competencias en un organización requiere de pasos como el análisis del puesto en donde es necesaria la descripción detallada de las competencia a desarrollar, además evaluar el desempeño de labores del colaborador en el puesto de trabajo, paso importante para conocer si lo realizado esta acorde a las necesidades requeridas por la empresa.

**Figura 3** Pasos para implementar un sistema de gestión por competencias

<b>Pasos necesarios para implementar un sistema de gestion por competencias</b>				
Definir visión y misión	Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía	Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización	Validación de las competencias	Diseño de los procesos de talento humano por competencias

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** (Alles, 2006, p. 34)

### **3.8.3. Ventajas de la gestión por competencias**

- La decisión de perfiles profesionales acordes con la estrategia, las necesidades de los procesos y el cargo.
- La definición de programas de entrenamiento y desarrollo que tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto.
- La identificación de puntos débiles que permitan establecer mejoras que garanticen los resultados.
- La gestión del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa, el aumento de la productividad y la optimización de los recursos.

- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo y su propio desarrollo.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en formación (Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2015b, p. 17).

#### **4. Metodología.**

En la elaboración de la presente investigación se usó un método empírico ya que se encuentra basada en la experiencia, es así que se utilizó las encuestas con su respectivo análisis, también por medio de la observación directa se obtuvo valiosa información para el desarrollo del trabajo.

##### **4.1. Enfoque**

La investigación cualitativa es aquella que utiliza preferentemente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. La mayoría de estas investigaciones pone el acento en la utilización práctica de la investigación (Cauas, 2011, p. 2).

Para el presente trabajo investigativo se utilizó un enfoque cualitativo, porque se recopiló información y datos relacionados con el sector textil porque es en donde el fenómeno de estudio se efectúa, además por medio de un análisis e interpretación se proporcionó resultados importantes luego de la investigación.

##### **4.2. Tipo de investigación**

###### **4.2.1. Descriptiva**

Su propósito es describir la realidad del objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete los evoque en la mente (Rojas, 2011, p. 34).

En la presente investigación se describen detalladamente hechos, fenómenos, situaciones que son causantes del problema de estudio, logrando conocer lo que se pretende solucionar, es así que se obtiene la información necesaria con el fin de dar solución a la problemática de estudio.

### **4.3. Modalidad de la investigación**

#### **4.3.1. De campo**

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes (Arias G., 2012, p. 30).

Esta investigación de campo permite tener relación directa con el fenómeno de estudio, además teniendo una perspectiva mejor de lo que se pretende, porque se relacionó con los colaboradores del sector textil, de esta manera conociendo las necesidades de quienes laboran como obreros en la organización, así también informándoles acerca de las responsabilidades y obligaciones de ellos dentro de la institución. Por otra parte por medio de la utilización de la encuesta como instrumento de recolección de información se permite realizar la interpretación de resultados, así teniendo una idea clara de lo realizado con lo investigado.

#### **4.3.2. Bibliográfica**

La investigación bibliográfica tiene como propósito el conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (Hernández R., 2012, p. 69) .

Por medio de la búsqueda en libros, se obtiene información relacionada con el tema de investigación, además la indagación en revistas científicas proporciona de igual manera, valiosa información que ayuda a una mejor comprensión del tema investigado.

#### 4.4. Población

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

Como población para el presente estudio, se considera información proporcionada por la revista científica ecociencia, donde se usa como base, datos del boletín INEC 2012, mencionando que el sector textil de la provincia de Tungurahua se conforma por 171 empresas.

#### 4.5. Muestra

“La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.(Arias, 2012, p. 83).

Con el fin de obtener un subgrupo poblacional y un número de empresas a encuestar se aplica la siguiente formula:

**Formula:**

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza (1.96)

P= Probabilidad de ocurrencia (50%= 0.5)

Q= Probabilidad de no ocurrencia (50%= 0.5)

N= Población/Universo

e= Error de la muestra (5%= 0.05)

**Desarrollo:**

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(171)}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + (171)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.25)(171)}{(3.84)(0.25) + (171)(0.0025)}$$

$$n = \frac{164.23}{0.96 + 0.4275}$$

$$n = 118 \text{ Aprox.}$$

De acuerdo al cálculo con la fórmula de la muestra y teniendo una población de 171 empresas textiles en la provincia de Tungurahua se tiene una muestra total de 118 empresas a las que se aplicara la encuesta.

**4.6. Recolección de información**

Para la investigación se utiliza fuentes primarias y secundarias, además como técnica de recolección de información se usa la encuesta, en base a las siguientes preguntas dirigidas a la muestra:

**Tabla 2** Preguntas para la recolección de Información

<b>Preguntas básicas</b>	<b>Explicación</b>
<b>¿Para qué?</b>	Para recolectar información que permita responder a los objetivos planteados en el proyecto de investigación
<b>¿De qué personas?</b>	La investigación de realizará a colaboradores de empresas del sector textil
<b>¿Sobre qué aspectos?</b>	La gestión de talento humano
<b>¿Quién lo realiza?</b>	Investigador: Marco Eduardo Palate Hurtado
<b>¿Cuándo?</b>	De Enero a Junio 2017
<b>¿Donde?</b>	En las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua
<b>¿Cuántas veces?</b>	Una sola vez
<b>¿Qué técnica de recolección utilizara?</b>	Encuesta
<b>¿Con que instrumento?</b>	Cuestionario

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Investigación Propia



#### **4.7. Procesamiento de la información**

Luego de la aplicación de la encuesta respectiva, se realizara un análisis e interpretación de los datos recolectados, así constatando que las preguntas han sido contestadas adecuadamente.

Para la tabulación de datos se procederá al uso de un programa que permite el procesamiento de datos recolectados, es por esto que se utilizó el programa estadístico llamado SPSS, con esto logrando el análisis e interpretación los datos obtenidos en base al cuestionario elaborado.

- Revisión de las encuestas que se encuentren correctamente llenadas
- Escogimiento de software.
- Ingreso de datos al software
- Generación de tablas y gráficos con el análisis e interpretación respectiva.

#### **5. Resultados esperados.**

La elaboración del presente proyecto tiene por finalidad la aportación de conocimiento en base a una investigación al área de talento humano de las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, esto por medio de la aplicación práctica permitiendo que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa y con cada uno de ellos aporte con competencias llevando a la organización a ser competitiva.

**Pregunta 1: En La empresa donde usted labora, ¿quién realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal?**

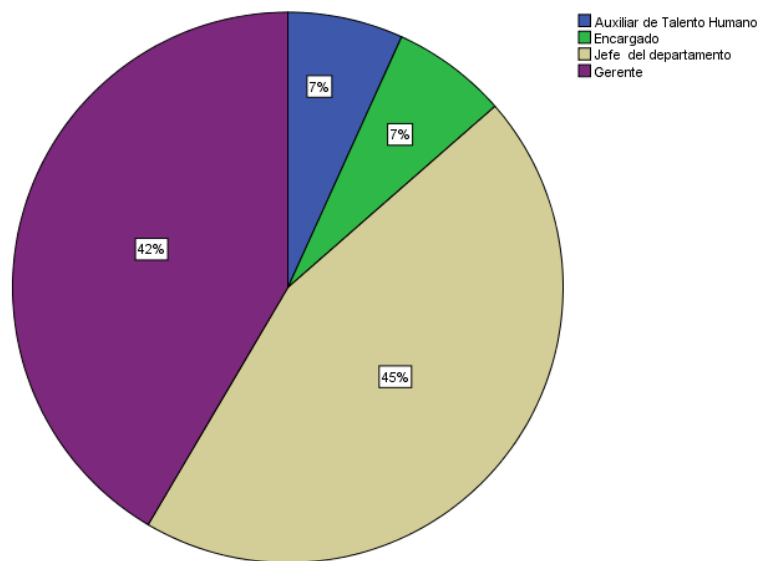
**Tabla 3** Encargado de reclutamiento y selección del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Auxiliar de Talento Humano	8	6,8	6,8
	Encargado	8	6,8	13,6
	Jefe del departamento	53	44,9	58,5
	Gerente	49	41,5	100,0
	Total	118	100,0	100,0

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

**Figura 4** Encargado de reclutamiento y selección del personal



**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

De la población total encuestada, el 45% menciona que quienes realizan el reclutamiento y selección del personal para la empresa son los jefes del departamento de talento humano, con esto teniendo en consideración que en un porcentaje mayoritario las empresas del sector textil cuentan con un área o departamento de talento humano, el mismo que es indispensable para proveer a la empresa de personal acorde a las necesidades.

**Pregunta 2: ¿Que considera que se toma en cuenta al momento de seleccionar al personal?**

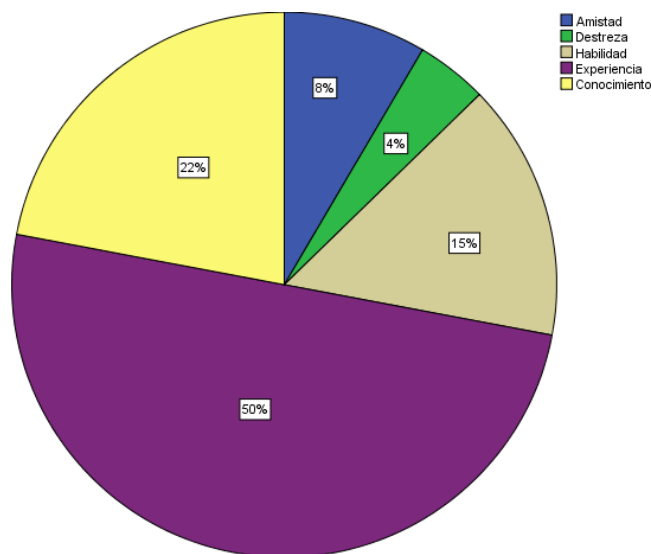
**Tabla 4** Aspectos Tomados en cuenta al momento de seleccionar al personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Amistad	10	8,5	8,5	8,5
Destreza	5	4,2	4,2	12,7
Habilidad	18	15,3	15,3	28,0
Válidos Experiencia	59	50,0	50,0	78,0
Conocimiento	26	22,0	22,0	100,0
Total	118	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

**Figura 5** Aspectos Tomados en cuenta al momento de seleccionar al personal



**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

Del total de la población encuestada, el 50% manifiesta que uno de los aspectos considerados al momento de la selección del personal es la experiencia, algo que con el transcurso del tiempo es adquirida por los colaboradores, aspecto que en las empresas es considerado para el desarrollo adecuado de actividades asignadas en una organización. Además el conocimiento, representando el 22% es otro aspecto que es considerado al instante de una selección.

**Pregunta 3: ¿Usted conoce acerca de los procedimientos para seleccionar al personal cuando se produce una vacante?**

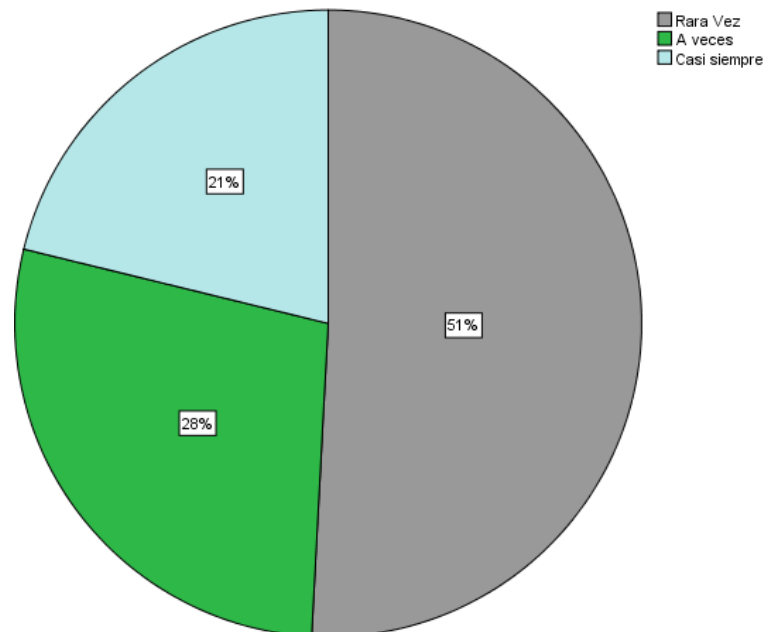
**Tabla 5** Conocimiento acerca de los procedimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara Vez	60	50,8	50,8	50,8
A veces	33	28,0	28,0	78,8
Casi siempre	25	21,2	21,2	100,0
Total	118	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

**Figura 6** Conocimiento acerca de los procedimientos



**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

En base a los datos obtenidos, el 51% menciona que rara vez conoce acerca del procedimiento involucrado en la selección del personal para una vacante, es decir la mayor parte desconoce de los procesos involucrados para llenar un puesto o vacante en la empresa. Es por esta razón que las empresas deben proporcionar información clara de lo que se pretende realizar en el proceso de reclutamiento y selección, evitando así inconvenientes.

**Pregunta 4: ¿Usted se siente satisfecho con las actividades y tareas desempeñadas en la empresa?**

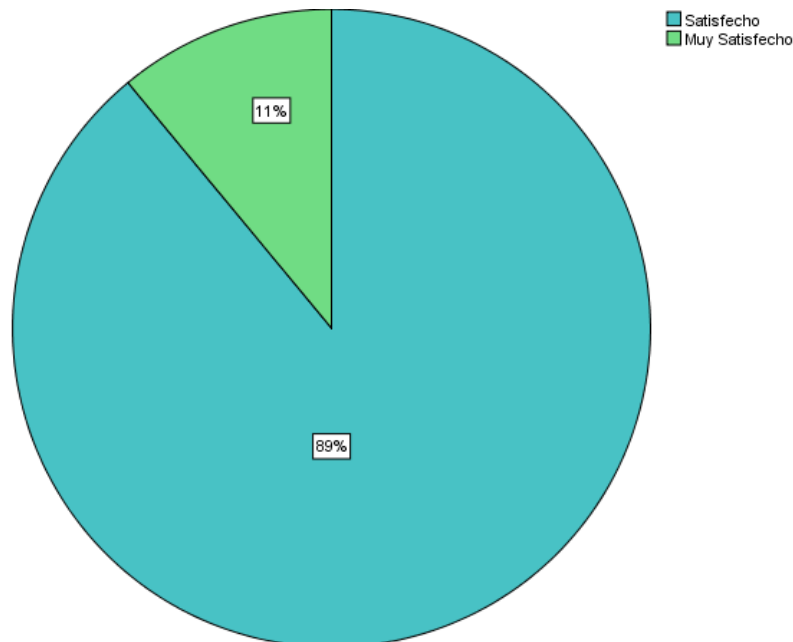
**Tabla 6** Satisfacción con las actividades y tareas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfecho	105	89,0	89,0
	Muy Satisfecho	13	11,0	100,0
	Total	118	100,0	100,0

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

**Figura 7** Satisfacción con las actividades y tareas



**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

Por medio de la encuesta aplicada, el 89% manifiesta que el nivel de satisfacción con las tareas y actividades encomendadas en la empresa es muy satisfactoria, esto porque los factores dentro del lugar de trabajo son favorables para que el colaborador efectúe lo encomendado sin ningún tipo de inconvenientes, ciertos tipo de factores como el compañerismo, sueldo, área de trabajo son algunos aspectos que permiten al colaborador laborar de manera muy satisfactoria en la empresa.

**Pregunta 5: ¿Con que frecuencia en la empresa donde labora se evalúa el desempeño del personal?**

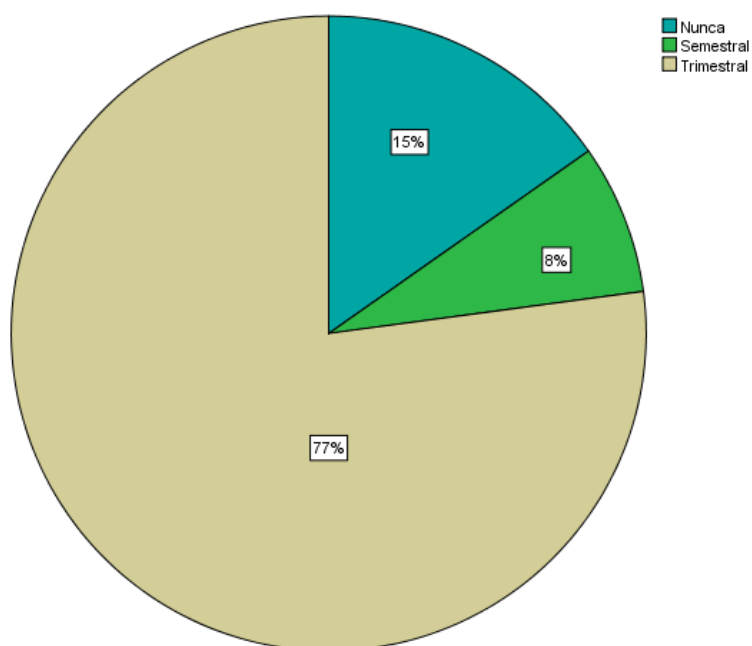
**Tabla 7** Frecuencia de evaluación al desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	18	15,3	15,3
	Semestral	9	7,6	22,9
	Trimestral	91	77,1	100,0
	Total	118	100,0	100,0

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

**Figura 8** Frecuencia de evaluación al desempeño laboral



**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

Por medio de la encuesta aplicada, el 77% del total de las empresas textiles encuestadas, menciona que la evaluación del desempeño de actividades en la empresa se realiza de manera trimestral, con esto comprometiendo a los colaboradores al desempeño de una mejor manera las actividades encomendadas, por otro lado se tiene un pequeño porcentaje en donde la evaluación de desempeño no es realizada, sea por factores como el tiempo o a que los altos directivos no consideran que sea necesario.

**Pregunta 6: ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar las funciones asignadas en la empresa?**

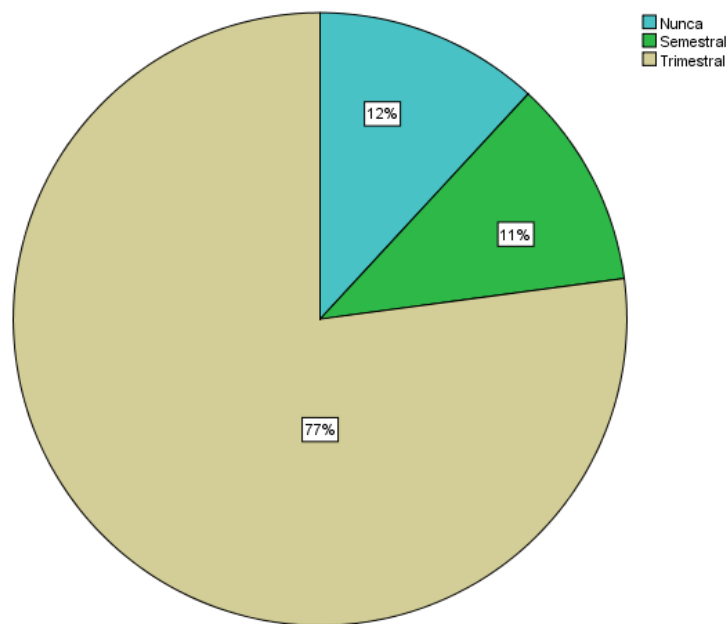
**Tabla 8** Tiempo en capacitarse

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	11,9	11,9
	Semestral	13	11,0	22,9
	Trimestral	91	77,1	100,0
	Total	118	100,0	100,0

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

**Figura 9** Tiempo en capacitarse



**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

Por medio de los datos obtenidos, el 77% menciona que para el desarrollo de actividades asignadas en la empresa, el personal es capacitado de manera trimestral, esto porque la capacitación es una inversión a futuro, por otra parte en un menor porcentaje se encuentra el personal de las empresas textiles que no es capacitado, esto genera en los colaboradores una desmotivación para laborar en la empresa y que las actividades asignadas no aporten al logro de objetivos propuestos.

**Pregunta 7: Al recibir capacitación, ¿En qué aspecto considera usted que ha sido beneficiado?**

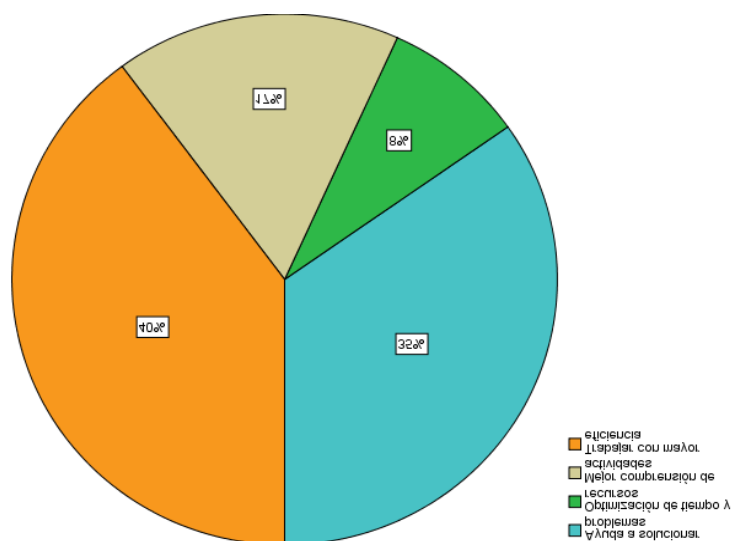
**Tabla 9** Aspecto beneficiado al capacitarse

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ayuda a solucionar problemas	41	34,7	34,7	34,7
Optimización de tiempo y recursos	10	8,5	8,5	43,2
Válidos Mejor comprensión de actividades	20	16,9	16,9	60,2
Trabajar con mayor eficiencia	47	39,8	39,8	100,0
Total	118	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

**Figura 10** Aspecto beneficiado al capacitarse



**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

Los resultados obtenidos muestran que el 40% de colaboradores al ser capacitados consideran que han sido beneficiados al trabajar con mayor eficiencia, por otro lado un 35% manifiesta que el capacitarse aporta con la solución de problemas en la empresa, dando una mejor perspectiva de solución a los conflictos presentados en la organización, y un pequeño porcentaje considera que se beneficia con la optimización de tiempo y recursos.



**Pregunta 8: ¿De qué manera usted considera que los directivos de la empresa se preocupan por generar un adecuado clima laboral?**

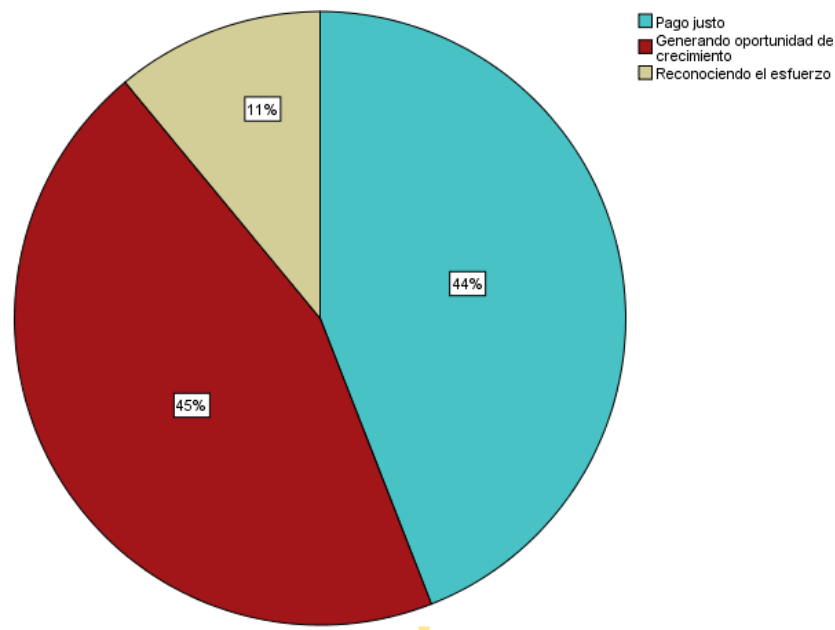
**Tabla 10** Aspectos beneficiados para un buen clima laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pago justo	52	44,1	44,1	44,1
Generando oportunidad de crecimiento	53	44,9	44,9	89,0
Reconociendo el esfuerzo	13	11,0	11,0	100,0
Total	118	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

**Figura 11** Aspectos beneficiados para un buen clima laboral



**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

Del total de la población encuestada, el 45% considera que los directivos se preocupan al instante de brindar a los colaboradores la oportunidad de crecimiento laboral, esto es una manera de motivar a quienes forman parte de la empresa; también el 44% menciona que por medio de un pago justo los altos directivos se preocupan por generar un clima laboral beneficioso para el desempeño laboral de los colaboradores, y en un porcentaje menor el reconocimiento al esfuerzo es como se preocupan los directivos de la empresa.

**Pregunta 9: ¿Qué incentivo recibe por parte de la empresa para desempeñar sus actividades de manera motivada?**

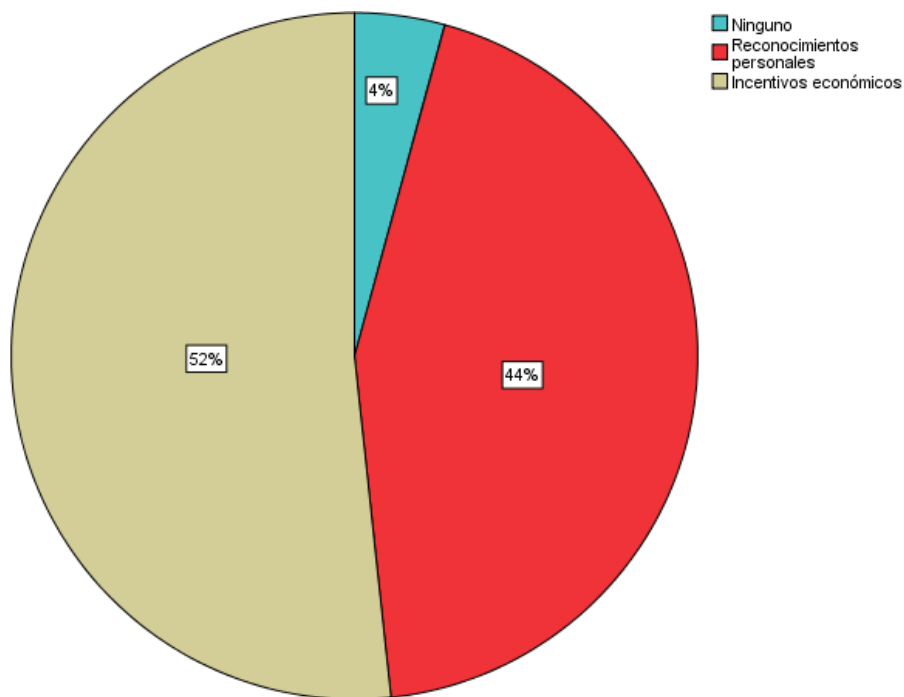
**Tabla 11** Incentivo recibido por la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ninguno	5	4,2	4,2	4,2
Válidos Reconocimientos personales	52	44,1	44,1	48,3
Incentivos económicos	61	51,7	51,7	100,0
Total	118	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

**Figura 12** Incentivo recibido por la empresa



**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

Por medio de la información recolectada, se obtiene que los incentivos económicos, con un 52%, son una motivación para que los colaboradores desempeñen de mejor manera las actividades en la empresa; los reconocimientos personales también forman parte de incentivos proporcionados por la empresa con el 44% del total, y un porcentaje mínimo no recibe algún tipo de motivación por parte de los directivos de la organización, para sentirse comprometido con el accionar de la misma.

**Pregunta 10: ¿Cómo considera que es la relación laboral entre colaboradores de la empresa?**

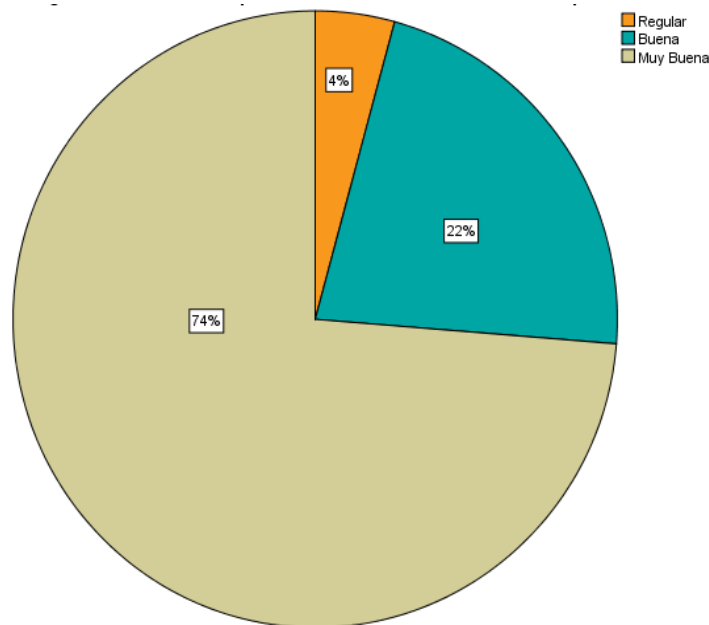
**Tabla 12** Relación laboral entre colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	5	4,2	4,2
	Buena	26	22,0	26,3
	Muy Buena	87	73,7	100,0
	Total	118	100,0	100,0

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

**Figura 13** Relación laboral entre colaboradores



**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

Del total de la población encuestada, el 74% considera que la relación laboral existente entre colaboradores es muy buena porque existe la comunicación idónea para que se genere este tipo de relación, ya sea con los directivos y compañeros de labores; además el 22% cree que la relación es únicamente buena, es por esto que la relación entre colaboradores es fundamental, fomentando el compañerismo y logrando que la empresa sea competitiva y surja como tal.

**Pregunta 11: ¿En caso de dudas en el puesto de trabajo con quien se comunica pidiendo ayuda?**

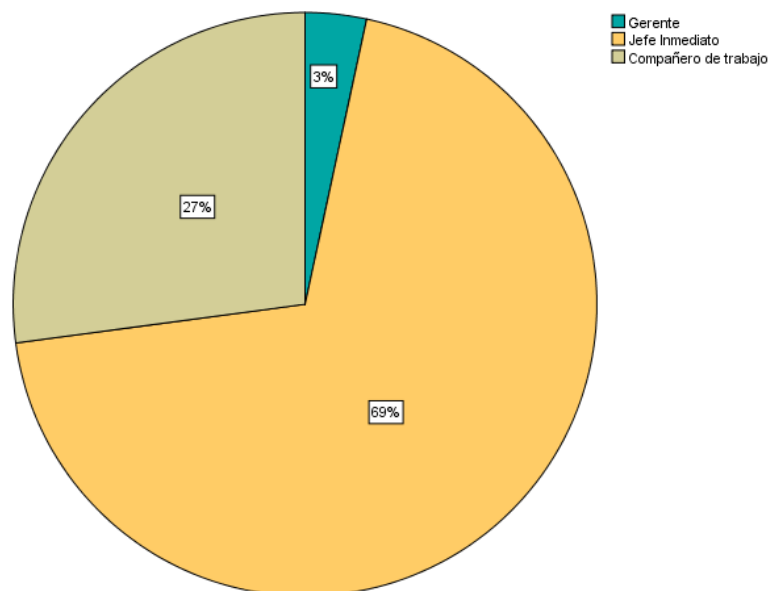
**Tabla 13** Con quién se comunica pidiendo ayuda

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Gerente	4	3,4	3,4	3,4
Jefe Inmediato	82	69,5	69,5	72,9
Compañero de trabajo	32	27,1	27,1	100,0
Total	118	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

**Figura 14** Con quién se comunica pidiendo ayuda



**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

Del total de encuestados, 69% responde que al momento de alguna inquietud acerca del puesto de trabajo se comunica al jefe inmediato superior, el 27% acude con un compañero de trabajo y el 3% directamente con el gerente de la empresa. La comunicación dentro del área de trabajo es importante porque así se soluciona conflictos en la empresa, es por esto que los jefes, compañeros de labores, y personal que conforman las distintas áreas y departamentos pueden aportar con ideas y sugerencias como parte de la solución ante inquietudes y dudas por los colaboradores.

## 6. Conclusiones

- El sistema de gestión por competencias contribuye positivamente con la toma de decisiones porque permite contar con colaboradores que estén aptos con el conocimiento, habilidades y destrezas necesarias para enfrentar problemas de la organización, con esto logrando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- En la mayoría las empresas textiles de la provincia de Tungurahua no cuentan con un sistema de gestión por competencias, ya sea por falta de recursos o debido al desconocimiento de los beneficios del sistema, es por esta razón que es necesario proporcionar un modelo para este sector porque así el área de talento humano se fortalece contando con personal competitivo.
- Un sistema de gestión por competencias en las empresas ayuda a potencializar a los colaboradores por medio del fortaleciendo de competencias, así también se tiene un mejor conocimiento de los procesos involucrados en el talento humano y el adecuado manejo apoya al beneficio institucional.
- La empresa “CAVALA”, debe apoyarse en el sistema de gestión por competencias propuesto porque así el desarrollo de actividades se facilita, por esta razón se base socializar con toda la organización con el propósito de conocer lo que se quiere alcanzar.

## **7. Recomendaciones**

- Es recomendable que las empresas del sector textil se encuentren conformadas por directivos que permitan que la toma de decisiones sea efectuada conjuntamente con los subordinados, así generando resultados eficientes que beneficien a la organización y se encaminen al cumplimiento de objetivos propuestos.
- Es importante la realización de reuniones con cada uno de responsables de cada área o departamento para la comprensión de problemáticas que afectan a la empresa, donde se planteará soluciones antes los distintos conflictos.
- El contar con un sistema de gestión de talento humano es positivo porque se proporciona a la empresa personas que aporten con experiencia, competencias, que contribuyan al desarrollo institucional con el fin de permanecer en constante competencia dentro del mercado textil nacional e internacional.
- Es importante que la información proporcionada por las empresas, guarde confidencialidad porque la difusión de información sería perjudicial, comprometiendo la imagen de la empresa y la confianza de la organización con los clientes.

## **Sistema de gestión por competencias para mejorar la gestión del talento humano en las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua**

### **Introducción**

El diseño de un sistema de gestión por competencias permite que el personal en la empresa se encuentre potenciado para la ejecución de actividades asignadas, además permite la solución de conflictos dentro de un entorno cambiante debido a distintos factores como costumbres, tecnología, situación económica del país, entre otros, así también el desarrollo constante de competencias en el personas permite que la competitividad empresarial sea constante.

### **Objetivo General**

- Desarrollar un sistema de gestión por competencias para mejorar la gestión del talento humano en las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua.

### **Objetivo Especifico**

- Fortalecer las actividades y elementos que intervienen en la gestión de talento humano por competencias.
- Establecer estrategias que motiven a los colaboradores para mejorar la productividad en la empresa.
- Contribuir con el desarrollo de competencias en los colaboradores alcanzando el cumplimiento de objetivos y logrando que la empresa sea competitiva.

### **Justificación**

En base a la propuesta planteada se pretende el desarrollo de un sistema de gestión por competencias que permita la potencialización y mejora del desempeño de los colaboradores de la empresa, a través de la identificación de competencias requeridas dentro de los principales puestos, apoyando al cumplimiento de objetivos institucionales y fortaleciendo la competitividad en el mercado.

Este tipo de propuesta es novedosa beneficiando a propietarios y colaboradores porque permite que los clientes internos proporcionen el mejor esfuerzo dentro de cada área asignada, fortaleciendo el área de talento humano y generando un cambio beneficioso para la empresa. Para lo cual la predisposición de ambos es importante para cumplir con tal propósito. Así también la propuesta trata de promover que el trabajo en equipo sea innovador y eficiente logrando que la empresa sea sustentable.

Por otra parte como aporte científico se genera una base para que futuras investigaciones acojan el modelo planteado como posible solución frente a problemas relacionados con la gestión de talento humano.

## **Fundamentación**

### **Gestión por competencias**

Según (Santos J., 2013, p. 2), la gestión por competencias procura hacer posible que la relación entre la empresa y cada uno de sus miembros pueda concebirse dentro de un marco de cooperación estable. Además junto a un proceso de evaluación de desempeño constituyen un gran desafío en los contextos modernos debido a que las empresas necesitan adecuarse a la velocidad del entorno cambiante, así garantizando la supervivencia (Bedoya E, 2012, p. 3).

Poseer competencias permite el cumplimiento de funciones de manera eficiente, combinando todo tipo de conocimientos, de esta manera el análisis de las competencias pone atención en el contexto del desarrollo de las competencias (Camelo, Henriques, Helena, Silvia, & Dias, Lucieli, 2013).

### **Tipos de competencias**

#### **Competencias básicas**

Este tipo de competencia es desarrollado en la educación inicial y se conforma de los conocimientos que permiten progresar e integrarse en la sociedad.

#### **Competencias conductuales**

Son habilidades y conductas que son superiores y destacadas en el ámbito laboral y que son identificados en los atributos y rasgos personales.



### **Competencias funcionales**

Son denominadas competencias técnicas, esta son requeridas en el ámbito laboral de cada empresa.

### **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 la personalidad.

#### **Competencias técnicas**

Son conocimientos, habilidades y destrezas los cuales permiten poner en práctica el aprendizaje adquirido para realizar correctamente las funciones dentro del puesto de trabajo. Exigiendo la puesta en práctica de conocimientos, habilidades y destrezas específicas, están asociadas a un área funcional, especialidad o disciplina necesaria para realizar los procesos de trabajo. (Leal de Suárez & Sánchez, 2006).

#### **Desarrollo de competencias**

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

El aprendizaje permite proporcionar las condiciones requeridas para que el proceso de aprendizaje informal ocurra, mientras las relaciones de trabajo presenten nuevas competencias que serán expresadas en un desempeño positivo. (Neiva , 2015).

#### **Sistema de gestión por competencias**

Para el desarrollo de competencias en las empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, estará constando con los siguientes subprocesos de la gestión del talento humano.

- Proceso de admisión
- Proceso de aplicación
- Proceso de compensación

- Proceso de desarrollo
- Proceso de mantenimiento
- Proceso de monitoreo

## **1. Proceso de admisión**

### **1.1. Reclutamiento del personal**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

Además parte de las necesidades presentes y futuras de vacantes en la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización.

#### **1.1.1. Proceso de reclutamiento**

Dentro del proceso de reclutamiento se incluyen dos tipos el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

##### **1.1.1.1. Reclutamiento interno**

La utilización de este tipo de reclutamiento es cuando la empresa va a llenar las vacantes requeridas por medio de un reacomodo de personal, logrando por medio de la respectiva coordinación con las distintas áreas que conforman la empresa, con este reclutamiento el uso es económico, rápido y seguro porque el candidato de encuentra formando parte de la institución, además con anterioridad fue evaluado y cuenta con el consentimiento de los jefes.

##### **1.1.1.2. Reclutamiento externo**

Es un proceso utilizado cuando los candidatos que forman parte de la organización no coinciden con el perfil requerido para el puesto, es por esta razón que es necesario recurrir a personas ajenas, efectuándose esto por medio del debido proceso de reclutamiento, el contar con personal foráneo permite fortalecer a la organización con ideas nuevas, innovadoras y experiencia valiosa que permite resolver problemas institucionales de maneras distintas a las usadas en la empresa.

## **1.2. Técnicas usadas de reclutamiento externo**

### **1.2.1. Anuncio en revistas y periódicos**

Considerado como una técnica efectiva porque atrae a un gran número de postulantes, porque está orientado al público en general, para esto hay que considerar el periódico o revista de mayor aceptación en la localidad.

### **1.2.2. Reclutamiento vía internet**

El contar con esta importante herramienta permite publicar el anuncio en las distintas redes sociales, páginas especializadas en búsqueda de empleo, que en la actualidad han logrado incrementarse, porque ayudan a tener oportunidades de empleo dentro y fuera del país ya que el uso del internet permite la velocidad en información, comodidad, reducción de tiempo y dinero para el usuario.

### **1.2.3. Anuncios o carteles fuera de la empresa**

Se encuentran ubicados en lugares concurridos, de fácil visualización tanto para los clientes internos y externos, el uso es económico y es usado para los puestos de nivel bajo.

### **1.2.3. Reclutamiento mixto**

Las empresas usan como complemento al reclutamiento interno y externo, porque al instante de cubrir una vacante con un colaborador de la misma empresa se requiere personal para cubrir dicha vacante, es así que se complementa con el reclutamiento externo requiriendo personal que cumplan con los mismos desafíos, objetivos y mejoras para el puesto vacante.

El factor económico y tiempo son según sean las necesidades de la empresa por llenar la vacante requerida, es así que cuando la urgencia sea mayor el costo para el reclutamiento también es elevado.

## **2. Selección por competencias**

El proceso de selección consiste en la búsqueda de un candidato de entre varios postulantes, con la finalidad que el escogido pretenda establecer alternativas de solución nuevas para la mejora del desempeño laboral en la organización.

## **2.1. Proceso de selección**

### **2.1.1. Recepción de solicitudes**

Al aspirante se le solicita proporcionar la hoja de vida, en donde se realiza una validación de experiencia, educación, experiencia, acorde sean las necesidades del puesto, descartando a postulantes que incumplan con requisitos previamente solicitados y clasificando a las personas con el perfil requerido para la vacante.

Los aspirantes que cumplan con los requisitos, se proporciona una hoja de postulante, el que sirve como una base de datos de la información de cada uno de los candidatos, además validando la información proporcionada en la hoja de vida.

### **2.1.2. Pruebas de Idoneidad**

Este tipo de pruebas son elaboradas acorde a los requerimientos del puesto, valorando las aptitudes, capacidades, habilidades de cada postulante. La evaluación debe operar en un ambiente idóneo y sin algún tipo de distracciones que desconcentren a los candidatos.

Las pruebas se efectúan de acuerdo a las necesidades de la empresa, de esta manera conociendo si el candidato es idóneo para la vacante.

#### **2.1.2.1. Pruebas tradicionales**

Son un número menor de preguntas y no requiere planeación previa, son improvisadas, exigen respuestas largas porque son expositivas.

#### **2.1.2.2. Pruebas objetivas**

Son planificadas cuidadosamente porque requieren respuestas cortas y específicas, haciendo la evaluación rápida y de manera objetiva

#### **2.1.2.3. Pruebas psicológicas**

Es usado para conocer mejor a los postulantes, ya sea su personalidad, conducta, y aptitudes que principalmente son evaluadas dentro de este tipo de pruebas.

#### 2.1.2.4. Pruebas de personalidad

Por medio de este tipo de test se permite la evaluación del carácter y temperamento de los individuos, también los intereses, frustraciones, emociones son investidas durante la aplicación de pruebas de personalidad.

## 2. Proceso de aplicación

### 2.1. Diseño de cargos

**Tabla 14** Cargo de diseñador

Descripción	Alcance
<b>Jefe inmediato:</b> encargado de la producción <b>Educación:</b> egresado en diseño de modas <b>Experiencia:</b> mínimo de 1 año en cargos similares <b>Habilidades necesarias:</b> ser creativo e innovador. <b>Horario de trabajo:</b> 8 horas laborables.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar los moldes de acuerdo a lo solicitado.</li><li>• Realizar prototipos de las distintas tallas</li><li>• Manejar técnicas manuales</li><li>• Resolver problemas visuales.</li><li>• Estar al tanto de las últimas modas.</li></ul>

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Investigación Propia

**Tabla 15** Cargo de jefe de planta

Descripción	Alcance
<b>Supervisa a:</b> operarios de confección, operarios de terminado, cortador. <b>Educación:</b> ing. Administración de empresas o carreras afines. <b>Experiencia:</b> mínimo 2 años en trabajos similares. <b>Habilidades necesarias:</b> iniciativa, liderazgo y responsabilidad. <b>Horario de trabajo:</b> 8 horas laborables.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisar a los empleados que se realice correctamente el proceso de producción.</li><li>• Controlar inventarios de materia prima.</li><li>• Inspeccionar la calidad de trabajo que realiza cada empleado y la calidad del producto.</li><li>• Distribuir correctamente los materiales para la producción a los empleados.</li><li>• Interpretación de los planes de la alta dirección.</li></ul>

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Investigación Propia

## **2.2. Evaluación del desempeño**

La evaluación determina es usado para conocer la manera en desempeñar las actividades del colaborador en el puesto, conociendo si requiere el desarrollo de competencias del colaborador a través de capacitaciones aplicadas al área de trabajo. Es realizada a los colaboradores para conocer el nivel en que se encuentran los colaboradores desarrollando las tareas, y si es necesario el desarrollo de capacidades.

Para la evaluación es necesario la coordinación con los evaluados, proporcionando información clara de lo que se va a efectuarse, sin dar lugar algún tipo de especulaciones sobre el proceso, contando con la supervisión de los jefes del área evaluada y con una persona de la empresa que apoye al proceso. Los beneficios de una evaluación son personales e institucionales porque ayudan al individuo a la autosuperación, y la institución recibe el beneficio porque permite conocer al personal que requiere atención, con estos resultados ayudando al personal por medio de capacitaciones mejorando el desempeño y contribuyendo con la productividad de la empresa.

**Tabla 16** Evaluación del desempeño por competencias

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>			
<b>Nombres y Apellidos:</b> <b>C.I.:</b> <b>Cargo:</b> <b>Nombre de evaluador/es:</b>			<b>Fecha de evaluación:</b>
<b>FACTOR DE APRECIACIÓN</b>	<b>ASPECTO A EVALUAR</b>	<b>RANGOS</b>	<b>PUNTUACIÓN ASIGNADA</b>
<b>1. CONOCIMIENTO DEL PUESTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene excelente conocimiento de las funciones y tareas del puesto</li> <li>• Conoce muy bien acerca de las funciones y tareas del puesto</li> <li>• Requiere supervisión al desempeñar las funciones y tareas del puesto</li> <li>• Desconoce las funciones y tareas del puesto</li> </ul>	9 a 10  7 a 8  5 a 6  1 a 4	<b>/10</b>
<b>2. DESEMPEÑO EN EL TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa con el desarrollo de la empresa, raras ocasiones comete errores</li> <li>• Rara vez comete errores</li> <li>• Comete varios errores, tiene un desempeño deficiente</li> </ul>	9 a 10  6 a 8  1 a 5	<b>/10</b>
<b>3. ORIENTACIÓN AL LOGRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre alcanza las metas propuestas para el logro de objetivos de la empresa</li> <li>• A menudo alcanza las metas propuestas para alcanzar los objetivos de la empresa</li> <li>• No demuestra interés por alcanzar las metas propuestas</li> </ul>	9 a 10  6 a 8  1 a 5	<b>/10</b>
<b>4. INICIATIVA E INTERÉS EN EL TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra gran interés en proponer ideas para solucionar problemas en la empresa</li> <li>• A menudo demuestra interés en proponer ideas para solucionar problemas en la empresa</li> <li>• Poco interés, no sugiere mejoras para el trabajo</li> </ul>	9 a 10  6 a 8  1 a 5	<b>/10</b>
<b>1 COLABORACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona su colaboración continua y voluntaria</li> <li>• A veces brinda su colaboración</li> <li>• Brinda su colaboración únicamente cuando le solicitan</li> <li>• Requiere presión para brindar su colaboración</li> </ul>	9 a 10  7 a 8  5 a 6  1 a 4	<b>/10</b>

<b>2 RELACIONES INTERPERSONALES: TRABAJO EN EQUIPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda gran compañerismo y trabaja en equipo</li> <li>• Mantiene buenas relaciones con los compañeros y trabaja bien en equipo</li> <li>• No demuestra trabajo en equipo y tiene problemas con su compañeros</li> <li>• Es considera una persona conflictiva</li> </ul>	9 a 10 7 a 8 5 a 6 1 a 4	<b>/10</b>
<b>3 RESPONSABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy responsable, no necesita supervisión en las funciones y tareas del puesto</li> <li>• Responsable con el cumplimiento de las funciones y tareas del puesto encomendadas</li> <li>• Continuamente necesita supervisión en las funciones y tareas del puesto encomendadas</li> </ul>	9 a 10 6 a 8 1 a 5	<b>/10</b>
<b>4 DISCIPLINA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple a cabalidad con las tareas encomendadas</li> <li>• Cumple de buena manera con las tareas encomendadas</li> <li>• Rara vez incumple con las tareas encomendadas</li> <li>• Se resiste a cumplir con las tareas encomendadas</li> </ul>	9 a 10 7 a 8 5 a 6 1 a 4	<b>/10</b>
<b>5 CONFIABILIDAD Y CONFIDENCIALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las funciones y responsabilidad las realiza con alta confiabilidad y reserva la información otorgada</li> <li>• Es reservado y confiable</li> <li>• Es necesario en ocasiones solicitarle reserva y confiabilidad con la información</li> <li>• No mantiene reserva y confiabilidad con la información</li> </ul>	9 a 10 7 a 8 5 a 6 1 a 4	<b>/10</b>
<b>6 CONDUCTA, MODO DE ACTUAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene un comportamiento excelente</li> <li>• Presenta un buen comportamiento</li> <li>• Comportamiento regular</li> <li>• Tiene un comportamiento negativo, que afecta a las relaciones con los compañeros</li> </ul>	9 a 10 7 a 8 5 a 6 1 a 4	<b>/10</b>
<b>TOTAL</b>			<b>/100</b>

<b>CALIFICACIÓN:</b>  <b>/100</b>	<b>FIRMA DE EVALUADOR/ES:</b>
---	-------------------------------

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Investigación Propia



### **3. Proceso de compensación**

La compensación recibida por los colaboradores es las prestaciones sociales y acorde lo mencionado en la ley, además el servicio de salud gratis por medio de una tarjeta en donde los colaboradores puedan atenderse en casa de salud que tenga alianza con la organización, algo importante para los colaboradores el realizar un pago justo y a tiempo, es una manera de compensar por el apoyo con las labores diarias en la empresa.

### **4. Proceso de desarrollo**

#### **4.1. Capacitación**

La capacitación se considera como un medio para desarrollar la fuerza laboral durante un corto plazo en donde se desarrollan competencia, mejorando los procesos en el puesto de trabajo, así contribuyendo al desarrollo institucional y personal.

Capacitarse permite mejorar el la actitud de las personas generando un clima laboral satisfactorio, además la superación personal permite que la persona puede desempeñar funciones con un grado de complejidad mayor. Es por tal motivo que la capacitación se considera como una inversión mas no como un gasto, ya que se realiza en base a necesidades existentes dentro de la empresa. También destacando que la empresa debe generar un programa de capacitación anual según sean la prioridades y necesidades de la empresa.

**Tabla 17** Cronograma de capacitación

FECHA	TEMA	ACTIVIDAD	CONTENIDO	HERRAMIENTAS	LUGAR	RESPONSABLE	DURACIÓN
24/05/2018	La comunicación en la empresa	Capacitar al personal para demostrar lo importante de la buena comunicación en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La buena comunicación como base para una mejor relación entre compañeros.</li> <li>• La importancia de la comunicación verbal</li> <li>• Niveles de la comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Guía de Trabajo</li> </ul>	Instalaciones de la empresa	Facilitador	2 horas
28/08/2018	Comprensión de trabajo en equipo	Capacitación al personal sobre el aporte personal y en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del trabajo en equipo</li> <li>• Tipos de grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Guía de Trabajo</li> </ul>	Instalaciones de la empresa	Facilitador	2 Horas
26/11/2018	Resolución y manejo de conflictos	Capacitar al personal de la manera de resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de emociones</li> <li>• Clases de emociones</li> <li>• Diferencia entre resolver los problemas de manera tranquila y enojada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laptop</li> <li>• Proyector</li> <li>• Guía de Trabajo</li> </ul>	Instalaciones de la empresa	Facilitador	2 Horas

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Investigación Propia

## **4.2. Inducción**

La inducción es un proceso considerado como parte de la capacitación, consiste en la familiarización del nuevo colaborador con los compañeros de labores, costumbres, horarios, así logrando mejor confianza con el ambiente en donde va a laborar.

El área de talento humano conjuntamente con el gerente y supervisor, son los encargados de dar la bienvenida al personal recién llegado, en esta parte se proporciona la misión, visión, políticas de la empresa y los aspectos más relevantes como horario de labores, tiempo de contratación, sueldo a percibir, así el nuevo colaborador teniendo en claro lo relaciona con la empresa. Por otra parte el supervisor es quien se encarga de realizar la inducción con lo relacionado con el puesto, las funciones, responsabilidades, compañeros, jefes inmediatos.

En el proceso de adaptación el supervisor encarga a una persona que guíe al nuevo integrante, atendiendo inquietudes del mismo y así el nuevo colaborador logre adquirir competencias que permitan el desarrollo de actividades sin inconveniente

**Tabla 18** Programa de Inducción

<b>CONTENIDO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE DE ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN</b>
Introducción por parte del área de talento humano	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación breve de la empresa.</li><li>• Llevar a conocer las instalaciones de la empresa.</li></ul>	Talento Humano	30 min.
Introducción al área de trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación del entorno.</li><li>• Presentar a los compañeros, jefe inmediato y supervisores.</li><li>• Indicaciones generales de actividades a realizar en el puesto de trabajo.</li></ul>	Jefe de área responsable	1 Hora
Ingreso a la empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Delegar a un compañero de labores para que guie en las actividades encomendadas</li></ul>	Jefe de área responsable	1 Hora diaria

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Investigación Propia

## **5. Proceso de mantenimiento**

Es considerado como parte de una motivación para los colaboradores la remuneración, vacaciones, prestaciones, transporte, alimentación, así como también el reconocimiento por el desempeño dentro de la empresa, ya sea de manera verbal, escrita, remunerativa, de esta manera contribuyendo con la retención del personal en la empresa.

El mantenimiento de las personas que laboran en la empresa es necesaria, porque a más del cumplimiento de las prestaciones establecidas por la ley tales como aguinaldos, ayuda por maternidad, pago de horas extras, pago de la atención médica, es recomendable proporcionar incentivos como el reconocimiento por el buen desempeño logrado durante la trayectoria laboral, siendo por medio de una remuneración simbólica que para el colaborador significa aportar en la satisfacción personal, con esto comprometiendo al colaborador a seguir desempeñando las funciones y responsabilidades de igual o mejor manera.

## **6. Proceso de monitoreo**

Dentro de esta etapa se considera el registro de asistencia por medio de un reloj biométrico, con la finalidad de tener información de la hora de llegada y salida de los colaboradores, con esta información se procesa a la debida sanción a los colaboradores que sean impuntuales en base a los datos proporcionados por el reloj, de la misma manera se procesa a incentivar ya sea de manera escrita, verbal, económica, según lo estipulado en las políticas de la empresa, a los colaborados que cumplan con los horarios de trabajo, especialmente a quienes no se atrasen a las labores. Es así que se tiene como base de datos las personas con mayor atraso y quienes llegan a tiempo a la organización.

Además los colaboradores conocen del incentivo que recibirán por llegar de manera puntual a las labores diarias y la sanción respectiva si incumple, es así que se considera al monitoreo de asistencia como parte de la motivación a los colaboradores.

## 8. Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.
- Alles Martha. (2010). Desempeño por Competencias. Argentina: Granica.
- Alles Martha Alicia. (2006). Gestión por competencias: el diccionario. Ediciones Granica S.A.
- Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 5ta. Edición. Fideas G. Arias Odón.
- Beatriz Eugenia Agudelo Orrego. (2015). CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DEL VALLE DEL CAUCA. 2015, 8, 25.
- Bedoya E. (2012). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas.
- Blanca E. Gutierrez, Carlos Topete Barrera, & Luis M. Rodriguez. (2016). Mundo Siglo XXI. enero 2016, 11(38), 88.
- Buchelli Aguirre, E. E., Yara Rodríguez, Y. K., & Africano Martínez, E. A. (2016). Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano en el Hospital de San José, Bogotá D.C., Colombia. *Repertorio de Medicina y Cirugía*, 25(2), 109-117. <https://doi.org/10.1016/j.reper.2016.03.005>
- Camelo, Henriques, Helena, Silvia, & Dias, Lucieli. (2013). Teamwork as a nursing competence at Intensive Care Units. *Investigación y Educación en Enfermería*, 31(1), 107-115.
- Cauas Daniel. (2011). Variables, enfoque y tipo de investigación.
- C.E.E.I. Galicia. (2010). Planificación y gestión de recursos humanos. C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).

- Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUM.* McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Comorera, V. O., Vilà, M. P. C., Cuevas, C. A. D., Rodríguez-Serrano, J. C., Nuez, R. T., & Lorenzo, J. T. (2011). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.
- Comorera Victor, Vilà M. Pilar Curós, Cuevas, C. A. D., Rodríguez-Serrano, J. C., Nuez, R. T., & Lorenzo, J. T. (2011). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.
- Correa, L. J. L. (2013). EL TALENTO HUMANO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS CULTURALES. *Revista EAN*, 0(60), 147-164.
- Daniela Carrillo. (2010, junio). Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección - TEXTIL.pdf. Recuperado 3 de abril de 2017, a partir de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf>
- Denise Caroline Argüelles P. (2011). UN MODELO PARA LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN EN EL SIGLO XXI. Bogotá, Colombia, 71, 148-161.
- Gan, F., Busto, F. G., & Triginé, J. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- González, C., & Julia, E. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 9(1), 149-158.
- Grados Espinoza Jaime A. (2011). *Calificación de méritos. Evaluación de Competencias Laborales (Vol. 6)*. TRILLAS.

- Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2012). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41).
- Hernández, J. O. J., & Castro, E. C. (2014). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. Grupo Editorial Patria.
- Hernández R. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Trillas.
- Ibáñez Machicao Mario. (2009). *Administración de Recursos Humanos de la Empresa*. Lima: San Marcos.
- James H. Donnelly, J. L. G., & John M. Ivancevich. (2006). *ORGANIZACIONES: COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Koontz Harold, W. H. (2011). *Administración: Una Perspectiva Global*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Leal de Suárez, R., & Sánchez, N. (2006). Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 10(2).
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
- Mockler, F. (2012). *CEPIS and e-Competence Development in Europe*. R
- Morillo, B. (2012). Gestión del talento humano por competencias: Una aproximación teórica en el contexto de la nueva universidad politécnica Andrés Bello. *Gestión y Gerencia*, 6(2), 48-69.
- Neiva, E. R., Odelius, C. C., Ramos, L. D., Neiva, E. R., Odelius, C. C., & Ramos, L. D. (2015). The Organizational Change Process: Its Influence on Competences Learned on the Job. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12(4), 324-347. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140082>



- Niño Rojas Víctor Miguel. (2011). Metodología de la Investigación: diseño y ejecución (Vol. Primera edición). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Revista Talento Humano. (2014, octubre). Recuperado 6 de febrero de 2017, a partir de <http://www.calameo.com/read/0040432985ff303403b67>
- Riofrío, A. S., & Silva, M. C. A. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001 – 2015. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 3(3), 59-70.
- Ríos Giraldo Ricardo Mauricio. (2015). El Talento Humano en los Sistemas de Gestión. Bogotá D.C., Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec.
- Rodríguez', 'Ma Jesús Montes Alonso y Pablo González. (2010). Selección de Personal. Ideaspropias Editorial S.L.
- Rondón, M., & Ammar, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165.
- Santos J. (2013). El Desarrollo de un modelo de Gestión por competencias.
- Santos, A. C. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. ECOE Ediciones.
- Says, D. (2016, julio 22). ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO. Recuperado 4 de abril de 2017, a partir de <http://www.gsh.com.co/administracion-del-talento-humano/>
- Torres Hernández Zacarías, & Torres Martínez Alberto. Desarrollo del talento humano. Grupo Editorial Patria.
- Alfonso, C. G. (2010). El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Corrales, A. B. (2011). Etica Profesional. Costa Rica: EUNED.

- Diez, E. H. (2010). Selección de personal, Sistema integrado (II ed.). Madrid: ESIC.
- French, W. L. (2008). Desarrollo Organizacional (I ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Garzon, M. A. (2009). El Desarrollo Organizacional y Cambio Planeado. Bogota: Universidad del Rosario.
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercados (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Marchant, L. (2009). Management y Desarrollo Organizacional (II ed.). Chile: ISBN.
- Moguel, E. A. (2009). Metodología de la Investigación (IV ed.). México: Zona Cultura.
- Mondy, R. y. (2005). Administración de recursos humano. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Montufar, R. G. (2010). Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones (III ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Narcisa, G. N. (2010). Selección de personal, sistema integrado. Madrid: ESIC.
- Olabuénaga, J. I. (2012). Metodología de la Investigación (Quinta ed.). Bilbao: DEUSTO.
- Robbins, S. (2008). Comportamiento Organizacional. Argentina: Pearson.
- Rodriguez, S. J. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial (Enfoque basado en competencias). México D.F.: Impresiones Editoriales F.T. S.A de C.V.
- Whetten, D. A. (2012). Desarrollo de Habilidades Directivas (Sexta ed.). Argentina: PEARSON.

# **ANEXOS**

## Anexo 1



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



**Dirigida:** A los colaboradores de empresas del sector textil de la Provincia de Tungurahua.

**Objetivo:** Obtener información sobre los subsistemas de la gestión del talento humano en las empresas del sector textil de la Provincia de Tungurahua.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta y señale con una (x) una sola opción que usted crea conveniente.

**1. En la empresa donde usted labora, ¿quién realiza el proceso de reclutamiento y selección del personal?**

- Gerente ( )
- Jefe del departamento ( )
- Encargado ( )
- Auxiliar de Talento Humano ( )

**2. ¿Que considera que se toma en cuenta al momento de seleccionar al personal?**

- Conocimiento ( )
- Experiencia ( )
- Habilidad ( )
- Destreza ( )
- Amistad ( )

**3. ¿Usted conoce acerca de los procedimientos para seleccionar al personal cuando se produce una vacante?**

- Siempre ( )
- Casi siempre ( )
- A veces ( )
- Rara Vez ( )
- Nunca ( )

**4. ¿Usted se siente satisfecho con las actividades y tareas desempeñadas en la empresa?**

Totalmente Satisfecho ( )

Muy Satisfecho ( )

Satisfecho ( )

Insatisfecho ( )

Muy Insatisfecho ( )

**5. ¿Con que frecuencia en la empresa donde labora se evalúa el desempeño del personal?**

Trimestral ( )

Semestral ( )

Anual ( )

Nunca ( )

**6. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar las funciones asignadas en la empresa?**

Trimestral ( )

Semestral ( )

Anual ( )

Nunca ( )

**7. Al recibir capacitación, ¿En qué aspecto considera usted que ha sido beneficiado?**

Trabajar con mayor eficiencia ( )

Mejor comprensión de actividades ( )

Optimización de tiempo y recursos ( )

Ayuda a solucionar problemas ( )

**8. ¿De qué manera usted considera que los directivos de la empresa se preocupan por generar un adecuado clima laboral?**

Reconociendo el esfuerzo ( )

Generando un ambiente de respeto ( )

Contando con espacios físicos limpios y agradables ( )

Generando oportunidad de crecimiento ( )

Pago justo ( )

**9. ¿Qué incentivo recibe por parte de la empresa para desempeñar sus actividades de manera motivada?**

- Incentivos económicos ( )
- Reconocimientos personales ( )
- Elogios ( )
- Ninguno ( )

**10. ¿Cómo considera que es la relación laboral entre colaboradores de la empresa?**

- Excelente ( )
- Muy Buena ( )
- Buena ( )
- Regular ( )
- Mala ( )

**11. ¿En caso de dudas en el puesto de trabajo con quien se comunica pidiendo ayuda?**

- Gerente ( )
- Jefe Inmediato ( )
- Auxiliar de operaciones ( )
- Compañero de trabajo ( )
- Nadie ( )

**Gracias por la colaboración.....**

Anexo 2



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

#### *MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN THE TEXTILE SECTOR COMPANIES OF THE PROVINCE OF TUNGURAHUA*

Palate Hurtado, Marco Eduardo

E-mail: [marcub3@hotmail.com](mailto:marcub3@hotmail.com)

Tutora: Dra. M.SC. Zoila López Miller

E-mail: [gemae2007@yahoo.es](mailto:gemae2007@yahoo.es)

## **RESUMEN**

Las empresas textiles de la provincia Tungurahua son instituciones dedicadas en su mayor parte a la elaboración de prendas de vestir, desde ropa íntima hasta pantalones jeans de distintas calidades, abasteciendo con este tipo de productos al mercado local, nacional e internacional. En los últimos años las competencias han formado parte primordial para el desarrollo de habilidades y destrezas de los colaboradores en las organizaciones.

Por tal motivo se desarrolla el presente proyecto enfocándose en la gestión de talento humano de las empresas dedicadas a la actividad textil en la provincia, con esto se contribuye el fortalecimiento de competencias de los colaboradores.

De la investigación realizada, por medio de la aplicación de encuestas a empresas del sector textil de la provincia de Tungurahua, se ha obtenido que la motivación realizada por los directivos de la empresa es vital porque así los colaboradores se sienten mayormente comprometidos con la organización, también teniendo en cuentas que las competencias son elementos que deben mejorarse para el crecimiento personal e institucional.

Es así que la propuesta considerada como una alternativa de solución, es un sistema de gestión por competencias, así llegando a mejorar la gestión del talento humano, también contribuyendo con el desarrollo de capacidades y habilidades en los colaboradores y logrando un mayor del desempeño laboral.

**PALABRAS CLAVE:** Talento Humano, Competencias, Investigación, Sector Textil.  
**ABSTRACT**

The textile companies of Tungurahua province are institutions dedicated mostly to the production of clothing, from intimate apparel to jeans of different qualities, supplying this type of products to the local, national and international markets. In recent years, competencies have been a fundamental part of the development of skills and abilities of employees in organizations.

For this reason the present project is developed focusing on the management of human talent of the companies dedicated to the textile activity in the province, this contributes to the strengthening of the competences of the collaborators.



From the research carried out, through the application of surveys to companies of the textile sector of the province of Tungurahua, it has been obtained that the motivation made by the executives of the company is vital because this way the collaborators feel mostly committed to the organization, also taking into account that competencies are elements that must be improved for personal and institutional growth.

Thus, the proposal considered as a solution alternative, is a management system based on competencies, thus improving the management of human talent, also contributing to the development of skills and abilities in employees and achieving greater job performance.

**KEYWORDS:** Human Talent, Competences, Research, Textile Sector.

## **INTRODUCCIÓN**

En el país la actividad textil es una fuente importante que genera empleo, la cual demanda mano de obra y requiere insumos de los sectores ganadero, agrícola entre otros. El principal desafío del sector textil es mejorar la competitividad, lo cual permitirá el ingreso a nuevos mercados, incentivar a la producción y generar nuevas plazas de empleo, además la industria textil contribuye con el crecimiento del sector manufacturero con un valioso aporte, las exportaciones de artículos relacionados con esta industria ha presentado en los últimos años un crecimiento significativo, sin embargo se enfrenta al reto de competir dentro y fuera del país con artículos de origen externo en particular los de procedencia china (Carrillo, 2010, p. 2) .

El talento humano se convierte hoy en un agente importante de difusión, colaboración y evaluación del cumplimiento de las prácticas de responsabilidad social institucional, que terminan definiendo no solo una cultura organizacional particular sino también el perfil para provisionar candidatos idóneos a cargos tanto directivos como medios, que ejecuten el mejor gobierno corporativo y estén alineados con el alcance de las metas organizacionales (Aguirre, 2016).

Los puestos a ocupar en una organización deben estar a cargo de personal idóneo acorde a las necesidades requeridas, de esta forma aportando con el desarrollo organizacional y llevando a la empresa a ser competitiva dentro del mercado.

En Ecuador, el gobierno y las empresas nacionales no se encuentran exentos de realizar esfuerzos para mejorar la calidad del talento humano. Los procesos de globalización exigen adoptar una perspectiva internacional en cuanto a la creación e implementación de políticas y prácticas de gestión de talento humano. Estas medidas llevadas con una correcta planeación y aplicación le darían a las empresas nacionales el poder de competir adecuadamente en el mercado mundial. La inversión en la gestión de talento humano debe formar parte de la agenda de los gobiernos dentro de la economía. La eficacia y la eficiencia de los recursos destinados a este campo se demuestran a través del conocimiento creado, las políticas y estrategias gubernamentales e institucionales deben ser procesos humanos orientados al desarrollo (Riofrío & Silva, 2016).

Los actores principales son las personas, sus creencias, valores, la forma de pensar ya actuar en un mundo tan complejo y cambiante, requieren de individuos proactivos, con una visión holística de su propia realidad, en la visión de comprender las causas y consecuencia de su desempeño, ello se asocia con la integración de saberes y experiencia compartidas, de emociones y sensibilidades, de recuerdos y de perspectivas, que definen la forma de pensar, sentir y actuar en un contexto histórico social de las instituciones, que le dan capacidad de responder a las demandas del entorno (Morillo, 2012).

La experiencia es necesaria para el desempeño de actividades designadas a un puesto de trabajo porque el entorno en donde la empresa se encuentra es cambiante, es por esto que es importante el aporte de la experiencia al presentarse un problema en la organización.

Un colaborador que mejore sus habilidades, conocimientos y actitudes podrá desempeñar eficientemente sus actividades, además de lograr los objetivos organizacionales. La tarea de una empresa es saber gestionar por competencias, es decir examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada de trabajo y complementar la acción identificando los talentos y capacidades de cada uno de sus miembros para saber aprovecharlos u orientarlos a fin de mejorar el nivel de competitividad y cubrir las necesidades de la empresa. Para lograr que una empresa funciones es necesario que el líder involucre al personal, lo oriente y contribuya al desarrollo de sus competencias laborales(Hernández, 2012).

La gestión de talento humano es un conjunto de acciones tales como el atraer, la selección, la identificación, el desarrollo de habilidades y destrezas y la retención en la organización del personal, también la capacitación para el fortalecimiento de conocimiento es necesario e importante para ser competitivo.

El desarrollo humano tiene que ver con la capacidad del individuo de modificar y mejorar sus condiciones tanto físicas como psicológicas, sociales y de seguridad, modificando al mismo tiempo su entorno; el obstáculo principal son las organizaciones inconsistentes y su interés por conquistar nuevos mercados e incrementar utilidades, más que por mejorar las condiciones de vida de la gente, a la cual generalmente no se le motiva, no se le indaga por su satisfacción en el cargo, no se le capacita y, por tanto, no se le da oportunidad de participación. La organización debe ser un entorno propicio para el desarrollo de las personas a escala personal como profesional (González & Julia, 2012).

## **Gestión de talento humano**

La gestión de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o talentos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño («Revista Talento Humano», 2014, p. 3). Es un área muy sensible que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta las características del contexto ambiental, en el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2009, p. 6).

## **Objetivo de la gestión de talento humano**

La Gestión de Talento Humano tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral, y esas personas que trabajan son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse independientemente de personas como seres sociales, ni al margen de la organización que le condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación (Santos, 2010, p. 2).

## **Importancia del talento humano**

Es importante ya que se tiene presente que la administración del mismo es muy compleja, porque trata de seres humanos y no de materiales de oficina, maquinaria u otras posiciones materiales de la organización y parte de subsistema de provisión de Talento Humano. Además, la administración de Talento Humano incluye el reclutamiento del personal, evaluación del desempeño, remuneración (administración de sueldos y salarios), planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, relaciones con las personas, capacitación y desarrollo del personal, desarrollo organizacional, sistemas de Talento Humano, ética y responsabilidad social entre otros. (Chiavenato, 2009, p. 76).

## Competencia

(Alles, 2005, p. 57), menciona que el termino competencia hacer referencia a las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto puede tener distintas características en empresas o mercados diferentes. Son las conductas o comportamientos (características) que una persona posee que son observadas en diversas situaciones o ámbitos en las cuales tendrán que ser aplicados sus conocimientos (información), habilidades (capacidad de hacer) y rasgos (actitudes) que contribuyan al logro de resultados esperados (Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2015a, p. 17).

Las competencias están conformadas por lo siguiente:

**Tabla 1** Características de las competencias.

Motivación	Aquellas cosas que una persona desea en forma consiente. Las motivaciones " Dirigen, conllevan y selecciona" el comportamiento hacia ciertos objetivos y los alejan de otros
Rasgos	Son las características propias del individuo que determinan como se desempeñara en su puesto de trabajo a largo plazo sin una supervisión cercana.
Conocimiento	La información que una persona posee sobre áreas específicas
Habilidad	Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** (Alles, 2010, p. 24)

## Desarrollo de competencias

Son diversas las perspectivas de las competencias genéricas, estas corresponden a las competencias claves, transversales y transferibles, con relación a los procesos personales, sociales, académicos y laborales en todo el tiempo de vida de una persona".(Argüelles P., 2011, p. 154) . 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 puedan demostrar en ese momento y para el futuro".(Mockler, 2012, p. 39).

## **Ventajas de la gestión por competencias**

- La decisión de perfiles profesionales acordes con la estrategia, las necesidades de los procesos y el cargo.
- La definición de programas de entrenamiento y desarrollo que tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto.
- La identificación de puntos débiles que permitan establecer mejoras que garanticen los resultados.
- La gestión del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa, el aumento de la productividad y la optimización de los recursos.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo y su propio desarrollo.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en formación (Ríos Giraldo Ricardo Mauricio, 2015b, p. 17).

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para la presente investigación se utilizó la investigación cualitativa es aquella que utiliza preferentemente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. La mayoría de estas investigaciones pone el acento en la utilización práctica de la investigación (Cauas, 2011, p. 2).

La investigación descriptiva Su propósito es describir la realidad del objeto de estudio, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete los evoque en la mente (Niño, 2011, p. 34).

Por medio de la investigación de campo porque se recolecto datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna (Arias, 2012, p. 30).

Se utilizó como población los datos proporcionados por el INEC en donde se establece 171 empresas que conforman el sector textil de la provincia de Tungurahua.

La encuesta se aplicó una muestra de 118 empresas textiles dedicadas a la confección de ropa interior, prendas de vestir jeans, por medio de la cual se recolectó valiosa información. La técnica usada para la recolección de información fue la encuesta, las que está compuesta por 11 preguntas de selección múltiple.

El procesamiento de información se operó por medio de un programa informativo estadístico llamado SPSS.

## **RESULTADOS**

Al realizar la aplicación del instrumento de recolección (encuesta), se obtuvo como resultado los siguientes datos:

El 6,8 % menciona que el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa es realizado por un auxiliar de talento humano, el 6.8 % por un encargado, el 44.9% considera que el jefe del departamento lo realiza y un 41.5% que el gerente de la empresa efectúa el proceso.

Al momento de seleccionar el personal se considera la experiencia porque el 50% considera esto, el 22% considera el conocimiento un 15.3 %, la amistad con el 8.5% y la destreza considerada con un 4.2%.

Durante el proceso por cubrir una vacante en la empresa el 50.8 % respondió que rara vez se conoce el proceso realizado, 28% responde que a veces y 21.2% casi siempre está en conocimiento de lo realizado.

Los colaboradores al desempeñar las actividades encomendadas mencionan el 89 % que se encuentra muy satisfecho y el 11% esta únicamente satisfecho, por lo que es necesario incentivar a los colaboradores para que en su totalidad este conforme con lo que realizan en la empresa.

**Tabla 2** Frecuencia se evalúa el desempeño laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	18	15,3	15,3
	Semestral	9	7,6	22,9
	Trimestral	91	77,1	100,0
	Total	118	100,0	100,0

**Elaborado por:** Marco Palate

**Fuente:** Encuesta realizada a las empresas del sector textil

La evaluación permite conocer el estado de conocimiento en habilidades y destrezas del personal al desempeñar las funciones en la empresa, destacando que es importante la evaluación al desempeño.

La capacitación debe considerarse como una inversión es así que el 77.1% respondió que se realiza de manera trimestral, 11% menciona de manera semestral y el 11.9% no es realizado algún tipo de formación. Por medio de la capacitación consideran el 39.8% se trabaja con mayor eficiencia, el 34.7% responde que ayuda a solucionar conflictos, la mejor comprensión de las actividades desempeñadas respondió el 16.9% y el 8.5% que se optimiza el tiempo y recursos.

Los colaboradores consideran que los directivos se preocupan por el clima laboral adecuado por medio de la generación de oportunidades de crecimiento con el 44.9%, por medio de un pago justo porque respondieron el 44.1% y al reconocer el esfuerzo el 11% del colaborador.

El incentivo económico recibo por desempeñar las funciones encomendadas respondió el 51.7%, el 44.1% menciona por medio de reconocimientos personales, y el 4.2% responde que no recibe algún tipo de incentivo.

La muy buena relación laboral entre compañeros considera que el 73.7% existe, una buena relación el 22% y regular relación en la empresa el 4.2%.

El jefe inmediato es el encargado de proporcionar ayuda cuando un colaborador tiene problemas, porque el 69.5% considera de esta manera, el 27.1% acude con un compañero de labores y un porcentaje menor 3.4% se apoya con el gerente.



## **DISCUSIÓN**

Por medio de la investigación enfocada en el sector textil se determina que el desarrollo de competencias debe dar origen al crecimiento personal e institucional, según mencionan varios autores, también los altos directivos deben proponer estrategias que permitan incentivar a los colaboradores en capacitarse y desarrollar competencias, porque en ocasiones en las empresas no se cuenta con la motivación adecuada para contraer competencias.

Acorde a varios autores que manifiestan la gestión de talento humano es el manejo adecuado del personal, esto no ocurre en el sector textil porque se gestiona el talento humano a conveniencia y en ocasiones sin tomar en consideración el debido proceso de selección.

El desarrollo de competencias cabe destacar que no es el idóneo para que los colaboradores se sientan satisfecho con las funciones encomendadas, obteniendo desinterés por quienes forman la empresa y logrando que la empresa no logre ser competitiva por esto lo más recomendable es la aplicación de un sistema de gestión por competencias, aplicando correctamente los subprocesos de gestión de talento humano.

## **CONCLUSIONES**

Se determina que la capacitación es considerada como una inversión, por tal razón debe ser implementada dentro del cronograma de labores, porque con la capacitación los colaboradores desarrollan competencias que permiten el trabajo con mayor eficiencia por medio de la solución de conflictos dentro la empresa.

Los procesos involucrados en el sistema de gestión del talento humano son fundamentales porque permiten el desarrollo de competencias y habilidades, logrando la satisfacción y compromiso del personal con la empresa, porque los colaboradores son la parte esencial de una empresa.

La gestión de talento humano está relacionado con el desarrollo de competencias, con esto logrando que los colaboradores desarrollen correctamente las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo

Dentro de las empresas del sector textil la mayor parte de altos directivos se encuentran comprometidos con el bienestar de los colaboradores de tal forma que la inversión realizada sea beneficiosa para mantener al colaborador en la organización, cada uno aportando con experiencia, conocimiento, habilidades y destrezas importantes para el crecimiento institucional y así logrado competitividad frente a las distintas empresas del sector.

## **REFERENCIAS**

Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.

Alles Martha. (2010). *Desempeño por Competencias*. Argentina: Granica.

Arias Fidas G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 5ta. Edición. Fidas G. Arias Odón.

Buchelli Aguirre, E. E., Yara Rodríguez, Y. K., & Africano Martínez, E. A. (2016). Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano en el Hospital de San José, Bogotá D.C., Colombia. *Repertorio de Medicina y Cirugía*, 25(2), 109-117.

Cauas Daniel. (2011). *Variables, enfoque y tipo de investigación*.

Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161.

Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUM.* McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Daniela Carrillo. (2010, junio). *Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección - TEXTIL.pdf*.

Denise Caroline Argüelles P. (2011). UN MODELO PARA LA FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN EN EL SIGLO XXI. *Bogotá, Colombia*, 71, 148-161.

- González, C., & Julia, E. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 9(1), 149-158.
- Mockler, F. (2012). CEPIS and e-Competence Development in Europe.
- Morillo, B. (2012). Gestión del talento humano por competencias: Una aproximación teórica en el contexto de la nueva universidad politécnica Andrés Bello. *Gestión y Gerencia*, 6(2), 48-69.
- Niño Rojas Víctor Miguel. (2011). *Metodología de la Investigación: diseño y ejecución* (Vol. Primera edición). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Revista Talento Humano. (2014, octubre). Recuperado 6 de febrero de 2017, a partir de <http://www.calameo.com/read/0040432985ff303403b67>
- Riofrío, A. S., & Silva, M. C. A. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001 – 2015. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 3(3), 59-70.
- Ríos Giraldo Ricardo Mauricio. (2015a). *El Talento Humano en los Sistemas de Gestión*. Bogotá D.C., Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec.
- Santos, A. C. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. ECOE Ediciones.

## **ACERCA DE LOS AUTORES**

Dra. M.SC. Zoila Esperanza López Miller

Docente Universidad Técnica de Ambato

Correo: [gema2007@yahoo.es](mailto:gema2007@yahoo.es)

Marco Eduardo Palate Hurtado

Egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato.

Correo: [marcub3@hotmail.com](mailto:marcub3@hotmail.com)