



# **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 Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Desarrollo competencial y de la polivalencia del talento humano en el área de producción del sector textil de la provincia de Tungurahua, Caso: “LAMOUR’S JEAN’S”.**

**AUTORA: Evelyn Pamela Tierres Osorio**

**TUTOR: Ing. MBA. Andrés Francisco López Gómez**

**AMBATO – ECUADOR**

**Mayo 2018**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. MBA. Andrés Francisco López Gómez**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Desarrollo competencial y de la polivalencia del talento humano en el área de producción del sector textil de la provincia de Tungurahua, caso: “Lamour’s Jean’s”**”, presentado por la señorita **Evelyn Pamela Tierres Osorio**, para optar por el título de Ingeniera 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, 10 de enero de 2018



**Ing. MBA. Andrés Francisco López Gómez**

**C.I.:180422562-9**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Evelyn Pamela Tierres Osorio**, declaro que los contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, con excepción de las citas bibliográficas.

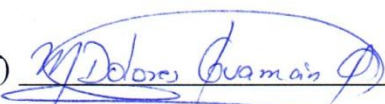


**Evelyn Pamela Tierres Osorio**

**C.I. 180519608-4**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL 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.

f) 

**Ing. Mba. María Dolores Guamán Guevara**

**C.I.: 180283169-1**

f) 

**Ing. Mg. Marcelo Javier Mancheno Saa**

**C.I.: 180354921-9**

Ambato, 27 de febrero 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 autora.



**Evelyn Pamela Tierres Osorio**

**C.I. 180519608-4**

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a DIOS por darme la vida, por concederme el don de la perseverancia y por brindarme fuerzas para mantenerme de pie en esta lucha y no desfallecer ante los problemas, así llegar a este momento tan feliz en mi vida.

Un profundo agradecimiento a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO y en especial a la FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, por abrirme las puertas para formarme y haberme permitido culminar con la meta establecida en la formación de mi vida profesional.

Mi gratitud al Ing. MBA. ANDRÉS FRANCISCO LÓPEZ GÓMEZ por su apoyo desinteresado y su colaboración, así como también haber tenido toda la paciencia del mundo en la guía correcta del desarrollo del presente trabajo.

En especial agradezco a mis PADRES por ser mi guía, por confiar siempre en mí y en mis capacidades. A mi MADRE por estar junto a mí en el transcurso de mis estudios. A mi PADRE por inculcarme los valores más valiosos que existen en la vida, por anhelar lo mejor para mí, a sus consejos y sus palabras.

A mi HERMANO por ser mi apoyo en cada momento de mi vida, por estar junto a mí en los triunfos y derrotas que se presentaron. A mi ESPOSO por sus palabras de aliento para superarme cada día y a mi HIJO por ser el motivo para luchar cada día. De manera especial a la empresa “LAMOUR’S JEAN’S” por haberme brindado la información necesaria para el impulso y desarrollo del proyecto.

Mil gracias a todos ustedes  
Evelyn Pamela Tierres Osorio.

## DEDICATORIA

Primeramente, se la dedico a DIOS por haberme dado la vida, la salud, las capacidades y habilidades que poseo, también por haber conseguido uno más de los propósitos en la vida

Se lo dedico a mis padres Jaime Tierres y Beatriz Osorio, por brindarme su amor, comprensión, apoyo y valores mediante sus acertados esfuerzos y sacrificios lograron darme la oportunidad de salir adelante, formando el pilar fundamental de mi vida.

A mi hermano Bryan por motivarme siempre para seguir adelante y ser mi apoyo en todo momento.

A mi esposo Fernando quien ha estado junto a mí incondicionalmente y haber creído en mis capacidades brindándome su cariño y amor

A mí amado hijo Liam por ser mi motivación e inspiración para seguir adelante con este sueño.

Dedicado para todos ustedes  
Evelyn Pamela Tierres Osorio

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DE AUTOR .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	VIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
2. OBJETIVOS .....	8
OBJETIVO GENERAL .....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
3.2. TEORÍA ORGANIZACIONAL .....	11
3.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	12
3.4. LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR.....	13
3.5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	15
3.6. PROCESO PRODUCTIVO .....	16
3.7. DESARROLLO COMPETENCIAL.....	18
3.7.1. Competencias laborales .....	19
3.7.2. Formación de competencias laborales .....	20
3.7.3. Tipos de competencias laborales .....	21
3.7.4. Levantamiento del perfil de trabajo de un operario textil.....	25
3.7.5. Perfil de trabajo para puestos de un operario textil. ....	27
3.8. POLIVALENCIA.....	29
3.8.1. Polivalencia laboral.....	30



3.8.2. Polivalencia funcional del trabajo.....	33
3.8.3. Problema de la polivalencia.....	34
3.8.4. Polivalencia, conocimiento en la producción .....	35
3.8.5. Rotación entre actividades productivas poco diferenciadas .....	36
3.8.6. Trabajador polivalente .....	36
3.8.7. Transición a la polivalencia .....	37
3.8. 8. La polivalencia en el desempeño laboral .....	38
3.8.9. Perfil Profesional de un trabajador Polivalente .....	39
3.9. TALENTO HUMANO.....	40
3.10. REINGENIERÍA HUMANA .....	45
4. METODOLOGÍA .....	47
4.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO .....	47
4.1.1. Enfoque cuantitativo .....	48
4.1.2. Enfoque cualitativo .....	48
4.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
4.2.1. De Campo .....	49
4.2.2. Bibliográfica o Documental.....	49
4.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	50
4.3.1. Aplicada .....	50
4.3.2. Descriptiva .....	50
4.3.3. Correlacional.....	51
4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	51
4.4.1. Población .....	51
4.4.2 Muestra .....	52
4.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	53
4.6. SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO.....	54
4.6.1. Entrevista .....	54
4.6.2. Encuesta .....	55
4.6.3. Validación del instrumento de recolección.....	55
5. RESULTADOS.....	58
Operación entre las variables .....	68
Correlación de las variables planteadas .....	69
6. CONCLUSIONES .....	70

7. RECOMENDACIONES.....	71
8.BIBLIOGRAFÍA .....	72
9. ANEXOS .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación competencia y polivalencia.....	2
Tabla 2. Modelos de Roles Funcionales (2006).....	10
Tabla 3. Normalización de procesos .....	17
Tabla 4. Características de las competencias laborales generales .....	22
Tabla 5. Competencias laborales generales .....	23
Tabla 6. Validación de actividades de un operario .....	26
Tabla 7. Personal de la Empresa .....	52
Tabla 8. Plan de recolección de información .....	53
Tabla 9. Tipo de información.....	54
Tabla 10. Resumen de procesamiento.....	55
Tabla 11. Fiabilidad del instrumento .....	56
Tabla 12. Matriz de correlación entre elementos .....	57
Tabla 13. Variable Independiente .....	68
Tabla 14. Variable Dependiente.....	68
Tabla 15. Correlación.....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución del sector textil y personal ocupado .....	3
Figura 2. Establecimientos del sector .....	5
Figura 3. ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	7
Figura 4. Proceso de producción.....	18
Figura 5. Formación de Competencias laborales .....	19
Figura 6. Competencias Específicas Requeridas .....	25
Figura 7. Organigrama Estructural “Lamour’s Jean’s” .....	27
Figura 8. Técnicas de administración .....	41
Figura 9. Investigación y liderazgo empresarial. ....	48
Figura 10. Actitudes y conductas para el desarrollo .....	58
Figura 11. Competencias como herramienta.....	59
Figura 12. Mejoramiento del desempeño laboral.....	60
Figura 13. Frecuencia de evaluación.....	61
Figura 14. Perfeccionar el desarrollo de competencias.....	62
Figura 15. Forma de evaluar las competencias .....	63
Figura 16. Objetivos del trabajador polivalente.....	64
Figura 17. Mejorar las oportunidades laborales.....	65
Figura 18. Rotación de puestos .....	66
Figura 19. Aportación en la producción y calidad .....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 .....	79
Anexo 2 .....	81
Anexo 3 .....	82
Anexo 4 .....	83
Anexo 5 .....	89

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo busca identificar y validar factores determinantes del talento humano en el área de producción en el sector de la confección textil, estudio que se realizó en la empresa “Lamour’s Jean’s” vinculada en la elaboración, confección y comercialización de prendas de vestir y cuya producción satisface la demanda y preferencias de la población, a través de variables como el desarrollo competencial y la polivalencia.

Por tal motivo, el trabajo de investigación se encuentra enfocado en desarrollar un análisis sobre el talento humano y sus respectivas habilidades, innatas o adquiridas, que permitan desenvolverse en diferentes puestos de trabajo, con el fin de optimizar el recurso humano, sin estancar el proceso de producción, para establecer estrategias que permiten incrementar el rendimiento en la productividad.

La investigación se implementó en la totalidad de la población vinculada al área de producción de la empresa, mediante la aplicación de una encuesta semi-estructurada personal dirigida a 24 trabajadores, cuyos factores se encuentran agrupados en dos dimensiones a saber las laborales y las técnicas, relacionando las habilidades que posee y los objetivos que persigue el trabajador con perfil polivalente al interior de la empresa.

El trabajo investigativo se alinea unidireccionalmente para alcanzar los objetivos establecidos en la creación de la empresa, mediante una adecuada reestructuración organizacional del personal idóneo, quienes se consideren como entes vinculantes en el proceso productivo, cuando se presenten casos fortuitos de ausencia de personal y logren concluir el respectivo encadenamiento de la producción; aspectos que servirán de modelo de irradiación en empresas de la misma línea.

**PALABRAS CLAVES:** INVESTIGACIÓN, DESARROLLO COMPETENCIAL, POLIVALENCIA, TALENTO HUMANO, SECTOR PRODUCTIVO, INDUSTRIA TEXTIL.

## **ABSTRACT**

The present work seeks to identify and validate determinants of human talent in the area of production in the textile clothing sector, a study that was conducted in the company "Lamour's Jean's" linked in the preparation, manufacture and marketing of garments of dress and whose production satisfies the demand and preferences of the population, through variables such as competence development and versatility.

For this reason, the research work is focused on developing an analysis of human talent and their respective abilities, innate or acquired, that allow them to work in different jobs, in order to optimize human resources, without stalling the process of production, to establish strategies that allow to increase productivity performance.

The research was implemented in the entire population linked to the production area of the company, through the application of a semi-structured personal survey aimed at 24 workers, whose factors are grouped into two dimensions namely labor and technical, relating the skills he possesses and the objectives pursued by the worker with a polyvalent profile within the company.

The research work is unidirectionally aligned to achieve the objectives established in the creation of the company, through appropriate organizational restructuring of the appropriate personnel, who are considered as binding entities in the production process, when there are incidental cases of absence of personnel and are able to conclude the respective chain of production; aspects that will serve as irradiation model in companies of the same line.

**KEY WORDS:** RESEARCH, COMPETENCIAL DEVELOPMENT, MULTIPURPOSE, HUMAN TALENT, PRODUCTIVE SECTOR, TEXTILE INDUSTRY.

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

En un mundo globalizado, la comercialización se vuelve muy competitiva, inicia con el perfeccionamiento empresarial con dependencia y apoyo del avance tecnológico; por ello existe la necesidad de optimizar recursos y lograr el alcance tanto de eficiencia como de la eficacia del talento humano, mediante aplicaciones comprobadas en el ambiente empresarial mediante nuevos retos que contengan un requisito en la fuerza laboral, debido a la creciente diversificación que contempla sujetarse a los puestos de trabajo, asegurando la competitividad dentro de las modernas formas de comercialización competitiva (Mauricio, 2013).

La administración de personal frente del sector laboral debe presentar cualidades y habilidades específicas cuando de adjudicar los puestos se trata, el logro y superación en los cambios internos y externos de la organización; además de considerar que las diferentes oposiciones entre el patrimonio empresarial se vinculan con el factor humano regido por entidades de control gubernamental y adscritos a convenios multilaterales internacionales (Grupo CIEF, 2012). Actualmente las empresas presentan deficiencias cuando requiere extender el potencial humano al interior del sistema organizacional, del sector textil, que no se presenta maximizado porque los individuos son quienes aplican las habilidades que posee para comprometerse con el alcance de las metas de la empresa; frente a la competitividad del mercado internacional que cada vez se presenta con mayor agresividad con respecto a la oferta de nuevas mercaderías, a la vez que genera una aplicación investigativa y de una manera oportuna, para que se consideren los ajustes y punitivos necesarios dentro del recurso laboral, mediante la flexibilización productiva a través de los logros del personal al poseer las herramientas necesarias para demostrar su potencial creativo (Ernst & Young Consultores, 2017, pág. 18)

Tejada Fernández (2005) considera la existencia de un sentido unidireccional con respecto a los cuidados y sugerencias dentro de las labores asignadas a los trabajadores, sin apartar de las competencias que forman parte de todos y cada uno de ellos, ante el desinterés de obtener características formativas que beneficien tanto en forma personal como a la empresa, se promueve a que puedan participar y recibir



asistencia a programas formativos a fin de que puedan superar algunas deficiencias en el quehacer empresarial.

**Tabla 1. Relación competencia y polivalencia**

Ausentismo laboral reemplazable	
- Indeleble	Transiciones frecuentes
- A intervalos	Capacitaciones formativas
- Superable	Necesidad de reemplazo
- Satisfactorio	Reubicación incondicional
Personal eficiente	
- Indeleble	Rotación por
- A intervalos	igualdad laboral
- Superable	Formativa promocional
	Transponer
Personal demostrativo satisfactorio	
- Indeleble	Cambio permanente
- A intervalos	Regulación laboral
- Superable	Fomento determinante

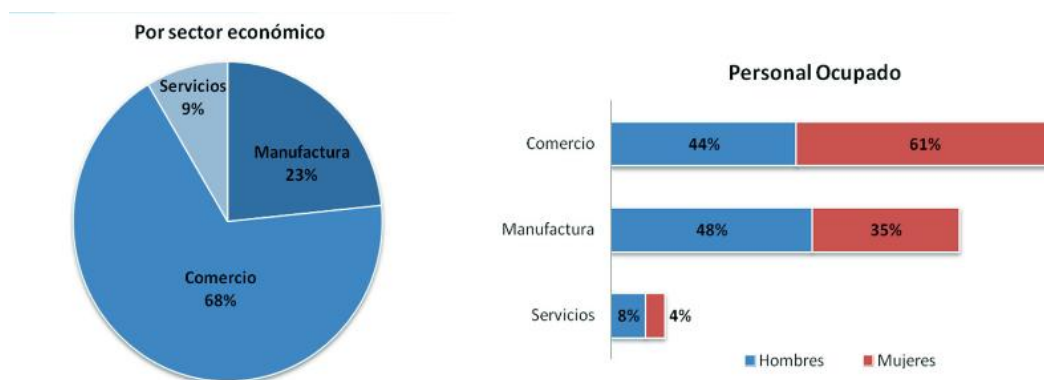
**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Ernest Young Consultores

De acuerdo con datos arrojados dentro del Análisis sectorial correspondiente al (INEC, 2012), el país cuenta con actividades económicas bien marcadas, entre ellas la manufacturera que complementa con la comercialización y el beneficio de empleo en el sector servicios, abarca Pichincha (Quito con las industrias de producción de telas), Guayas (Empresas importadoras de textiles); y, Tungurahua (fabricación de

prendas de vestir). La actividad Manufacturera cuenta aproximadamente con 11.006 productoras, correspondiendo el 74,2% se dedican a la producción de vestuario, por lo cual es importante señalar que la producción de textiles y prendas de vestir forman parte de la Industria Manufacturera del Ecuador. A inicios del presente siglo, la industria textil se justifica con la incursión de 1 y 2 % del total del Producto Interno Bruto. La manufactura representa el 15,87% respecto al PIB.

**Figura 1. Distribución del sector textil y personal ocupado**



**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** INEC.

En el sector textil se complementa una estructuración compacta y emprendedora, con influencia en la economía local y nacional; y, la generación de fuentes de empleo que irradia a diferentes sectores del país. Las industrias textiles invierten en máquinas nuevas, así como también en programas de capacitación para el personal de planta, con la finalidad de incrementar sus niveles de eficiencia y productividad, permitiéndoles ser más competitivos en una economía más globalizada.

De acuerdo a Díaz Crespo (2016) refiere a que actualmente se dificulta el entorno empresarial debido a varios factores como la escasa comercialización y la tendencia a la baja, las mismas que afectan la respectiva liquidez, y es de dominio público que las organizaciones empresariales han propuesto la eliminación de las cargas impositivas que restan liquidez entre las cuales se considera al anticipo de impuesto a la renta, el impuesto a la salida de divisas, las sobretasas a materias primas,

insumos, maquinaria y repuestos, entre los más prioritarios, los cuales se establecen como puntales de la emancipación productiva y el crecimiento económico.

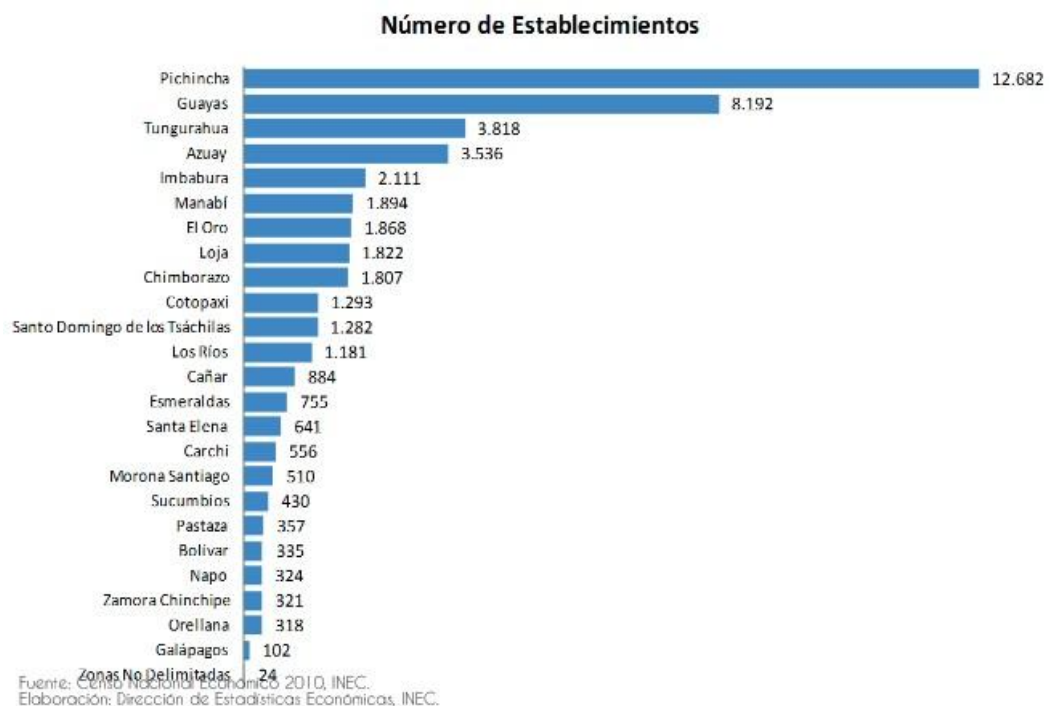
De forma muy similar expresa que la industria textil y confección, siendo de vital importancia, constituye un sector fundamental para el desarrollo social, productivo y económico del Ecuador, en base a la generación de empleo directo e indirecto y ubicando al sector como la segunda industria manufacturera del país con 153.350 personas que, según cifras oficiales de dominio público, laboraron en la actividad textil y confección en todo el territorio nacional al cierre de 2015 (Díaz Crespo, 2016, págs. 1, 2).

Entre tanto, la misma presenta graves problemas en lo que se refiere a la deficiencia en la profesionalización, debido a que los trabajadores no cuentan con la experiencia necesaria para desarrollar sus tareas, la fuerza laboral requerida muchas veces no es calificada para los puestos que están en oferta en las empresas textiles, no se tiene conocimiento de eventos de capacitación y se admira la adaptabilidad de las empresas por medio del trabajador polivalente, como alternancia en el incremento productivo, la alternancia de tareas conlleva un marcado provecho del obrero al vincularse en una empresa manufacturera.

La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) y la Superintendencia de Compañías, el sector textil constituye el tercer sector manufacturero más grande del país con 170 empresas formales y 500 en la confección, añadiendo a los informales, puede haber más de 4.000 empresas dedicadas a esta rama textil y de la confección tradicional quienes no aplican ningún tipo de desarrollo competitivo como estrategia productiva; al realizar una perspectiva analítica e importante dentro de las secciones productivas del sector, se contempla como un nuevo reto el que muchas empresas no cuentan con un personal adecuado y polivalente que se convierte es una desventaja competitiva en el mercado que se obtiene un efecto negativo en la comercialización. Dentro de la Zona sectorial 3 del Ecuador, que abarcan las provincias de Cotopaxi Chimborazo, Tungurahua y Pastaza se presentan un segundo eje productivo dentro del campo manufacturero, que está directamente en relación con gran cantidad de la población sectorial, tanto urbana como rural: quienes tienen una continuidad de los

talleres en los cuales han adquirido poca formación tanto de la parte productiva como de las diferentes etapas de la producción; esta producción tiene una aceptación muy amplia tanto a nivel sectorial como nacional; y, en muy poca cantidad está vinculada a nivel internacional (SENPLADES, 2015).

**Figura 2. Establecimientos del sector**



Elaborado por: Pamela Tierres

Fuente: INEC

El Ministerio Coordinador de Producción, empleo y competitividad (2011), indica que el sector textil en la provincia de Tungurahua ocupa el tercer lugar como actividad productiva, el mismo que es considerado por los factores de comercialización de productos manufacturados, los cuales son producidos en talleres cuya materia prima y materiales auxiliares han convertido al sector en una zona de comercio y empleo, lo que genera un tributo importante dentro del personal que ocupa en la producción y que a su vez se han incorporado al sistema de beneficios estatales con las contribuciones respectivas de los empleadores; cuenta con más de 3.856 talleres textiles específicamente en la fabricación de prendas de vestir formal e informal, para toda la población, así como de tejidos autóctonos, representando el

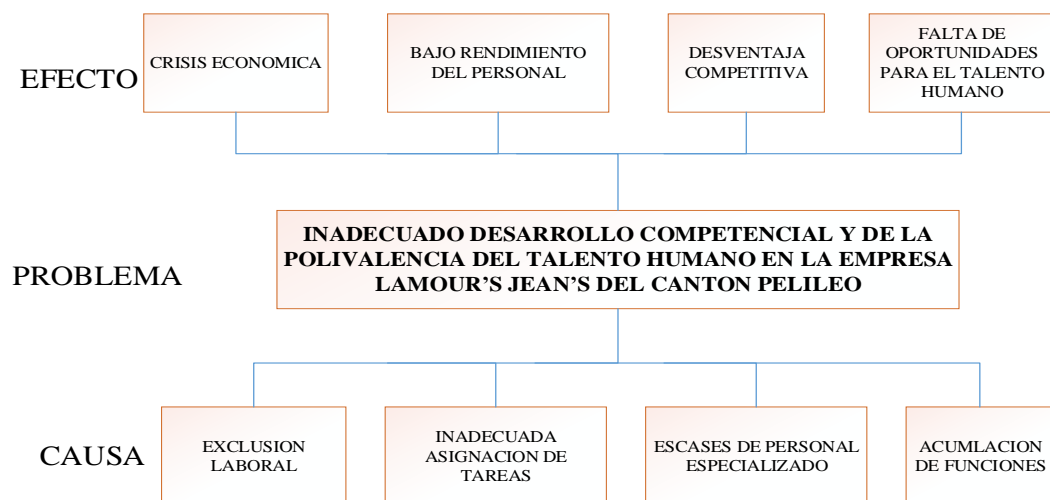
5.15% de la producción nacional y localizados principalmente en Ambato, Mocha, Pelileo y Quero. Además de la fabricación de prendas de vestir en jean, todas estas actividades, han sido una alternativa diferenciada de subsistencia y apreciada para la población de escasos recursos, que ven la oportunidad de establecer un negocio propio que permita el sustento con trabajo y habilidades individuales (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012).

La ciudad de Pelileo que se encuentra ubicada en el centro del país, al suroccidente de la Provincia de Tungurahua, es conocida también como la “Ciudad azul”, por la presencia de empresas productoras y comercializadoras de jean. La actividad manufactura cuenta con 1.000 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, el personal ocupado total de las actividades relacionadas al sector textil asciende a 28.937 personas (18.215 mujeres y 10.722 hombres), promedio en Tungurahua del 8.1%, según Infoconomía (INEC, 2012), las mismas que cuentan con alrededor de 15 a 20 empleados en donde no poseen o no desarrollan una adecuada gestión en el talento humano por competencias, cuyas empresas tienen aceptación en el mercado, porque es su actividad productiva principal y cada vez se incrementan las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la confección del jean en el sector textil, formadas en su gran mayoría por el núcleo familiar.

El cumplimiento de los objetivos de las organizaciones productivas de la ciudad de Pelileo, son muy escasos porque sus propietarios, no estiman necesario el implementar una guía que permita el desarrollo competencial para vincular a las personas que cuenten con un comportamiento cultural positivo y que aporte hacia el cumplimiento de la empresa, el cual no sea considerado un gasto extra innecesario. Las empresas deben optar por oportunidades que pueden incentivar en la inversión del talento humano y económicos, al aplicar una orientación en la inserción de nuevas estrategias de gestión laboral y mejorar la inversión productiva, que repercute en la creación de fuentes de empleo necesarios para mejorar la competitividad en el mercado.

Para el estudio de campo de aprobación de desarrollo competencial y de la polivalencia del talento humano en el área de producción del sector textil del cantón Pelileo provincia de Tungurahua, se realizará en la empresa “LAMOUR’S JEAN’S”, ubicada en el cantón Pelileo, cuenta con 20 empleados, la misma que carece de un adecuado control de desempeño de sus clientes internos, ni tampoco analiza y describe las competencias determinadas para cada puesto de trabajo, lo que genera actividades ineficientes en cada departamento y por ende la disminución en la comercialización que genera la empresa. En base a ello y considerando que el Talento Humano juega un papel importante en el desarrollo organizacional la empresa busca implementar la polivalencia en cada puesto de trabajo. Ya que esto responde a la nueva realidad tecnológica y organizacional de las empresas, como a los requisitos de flexibilidad productiva impuestos por el mercado en el que se encuentra la empresa.

**Figura 3. ÁRBOL DE PROBLEMAS**



**Elaborado por:** Pamela Tierres.

**Fuente:** Investigación propia.

## **2. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Determinar el desarrollo competencial y de la polivalencia del talento humano en el área de producción de la empresa “LAMOUR’S JEAN’S” del sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar teóricamente el desarrollo competencial y de la polivalencia del talento humano en la producción textil.
- Diagnosticar el estado actual del personal dentro de la empresa “LAMOUR’S JEAN’S” del sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.
- Identificar las características del desarrollo competencial y de la polivalencia del talento humano para empresas del sector textil del cantón Pelileo.
- Establecer las competencias laborales para el desarrollo competencial y de la polivalencia del talento humano para el área de producción de la empresa “LAMOUR’S JEAN’S”.

### **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Los argumentos fundamentados en las tecnologías informáticas y las actividades productivas humanas, presentan una evolución rápida y profunda, determina la relación con el entorno y más aún con la determinante de la producción que genera fuentes de riqueza, complementando la relación directa que existe entre la crisis y el desempleo; proporciona la necesidad de adecuar un modelo de gestión para el desarrollo organizacional empresarial que cualifique con las necesidades de recursos. La política de formación tiene claros efectos sobre las características que determinan la potencialidad del capital humano como activo estratégico, en términos de esfuerzo de los empleados como un aspecto estratégico. (Fernandez Ortiz, 2006, pág. 65)

Escobedo & Guerrero (2013) enunciando a varios autores contemporáneos y actuales, considera que se puede fundamentar una teoría para grupos que puedan conjeturar un cuadro comprensivo de desarrollo adquisitivo de competencias como potencial humana y evidenciada a estatus o funcionalidad en las tareas encomendadas, ante las cuales son permisibles para todos los colaboradores de la organización, ante cuyas eventualidades de progreso empresarial, los individuos pueden responder de una forma eficaz y adaptable para todas y cada una de las necesidades competentes de aquellos, lo que hace que se logren alcanzar los propósitos y metas que se establecen en una relación productiva, cuya compensación al sistematizar los esfuerzos de carácter eficaz las características competitivas se amplían y complementan el beneficio del talento y habilidades que predominan a través del comportamiento individual y que a su vez exista la posibilidad de que puedan desarrollarse de una manera eficaz y los responsables de los procesos empresariales mantenga la relación continua con la fuerza laboral, a fin de ser competitivos y productivos, que impulsen el progreso y amplitud de la empresa (págs. 4-7).

Se puede identificar las características sobre los modelos de roles funcionales e identificar el modelo que reúne las características indicadas.



**Tabla 2. Modelos de Roles Funcionales (2006)**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Mental</b>	<b>Social</b>	<b>Acción</b>
<b>2006</b>	Mumford (Mumford 2008)	Creador Crítico Contribuidor	Comunicador Cónsul Contratado Coordinador	Cooperador Completador Calibrador

**Elaborado por:** Pamela Tierres.

**Fuente:** Escobedo y Guerreño (2013).

Como un aporte a la organización empresarial y desde los años 70, la implementación de un sistema de información ha causado el impacto necesario, el mismo que combina los medios materiales y humanos, al ser poseedor de una parte fundamental y como causante directo de las ventajas competitivas de la empresa; la implementación requiere de equipo y herramientas que permiten apoyar y aumentar la eficiencia y eficacia operativa, los que deben ser capaces de interrelacionar los diferentes elementos para poder procesar, administrar y difundir datos e información que logren suplir a una necesidad organizativa; la acumulación de conocimientos radica la importancia del sistema de información que basa en la teoría de recursos y capacidades organizativas que permiten una mejora cualitativa y cuantitativa en la productividad (Abrego Almazán, Sánchez Tovar, & Medina Quintero, 2017).

Las alternativas que las organizaciones recurren es la estrategia en los procesos, lo que constituye como la unidad básica de trabajo y que es considerada a través de dos puntos; el primero se relaciona con la cadena de suministros que tienen procesos y segundo son aquellos aspectos que se encuentran en toda la organización y no solo en las operaciones normales sobre la estructuración de las mismas; se implementan además las inserciones de acuerdo a los avances y necesidades de la empresa. (Krajewski, 2013, pág. 79).

Existen repercusiones sobre el abrupto desarrollo de la tecnología que dada su inconsistencia epistemológica, no se puede destacar directamente el término tecnología administrativa que Bunge ya refirió a una definición en relación con la administración al destacar como “tecnología administrativa”; no obstante, no se aplica como una propiedad directa de la administración, a una necesidad de lograr cierto status sin mayor exégesis aplicativa en el campo de la organización empresarial (Padrón Martínez, 2002).

En la actualidad en todas las organizaciones intervienen las personas que poseen una formación concreta sobre la inserción del proceso productivo empresarial, independientemente del sector en el cual se encuentra implantada la empresa; la relación directa con la fuerza del trabajo, que debe ser competitiva y productiva, en donde se destacan las contingencias y habilidades para que la empresa coexista en el mundo globalizado competitivo, aspectos que han impulsado en el desarrollo de la sociedad tal cual se encuentra organizada (Certo, pág. 4). Aquellos argumentos se encuentran bien fundamentados en base a los avances tecnológicos, que se aplican en todos los proceso productivos y se encuentra muy arraigado en las actividades productivas humanas, aquellos adelantos son alarmantes debido al rápido y profundo perfeccionamiento, que determina la relación empresarial con el entorno y más aún con sistema productivo el cual genera fuentes de riqueza e inducir un incremento en la minimización y el mantenimiento sobre el trato del desempleo, al proporcionar la necesidad de cualificación en consonancia con las necesidades reales de la empresa, si queremos que sea instrumento eficaz en la mejora de su competitividad, como un medio para conformar los valores de manejo adecuado de recursos (Fernandez Ortiz, Rubén et al, 2006, pág. 65).

### **3.2. TEORÍA ORGANIZACIONAL**

La Teoría clásica concibe la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización, tradicionales, rígidas y jerarquizadas. Varios autores especifican que la organización como modelo del comportamiento administrativo, su estructura organizacional se caracteriza por tener una autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está

subordinado a quién. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007, págs. 73,74).

Abarca el comportamiento organizacional dentro de la empresa, la cual debe considerar que el personal que dirige la misma, a más de sus condiciones inherentes a su vinculación, existe la posibilidad de que se cometan muchos errores, algunos por inexperiencia, por lo tanto las exigencias dentro de la organización debe considerar la captación de individuos idóneos y que comprometan con alcanzar los objetivos y metas que requieren a sus servicios; además que el desarrollo de un modelo de comportamiento organizacional (CO) considerado como aquel que es una abstracción de la calidad o representación simplificada de algún fenómeno del mundo real y que se encuentra dentro de la multiplicidad de habilidades y funciones en el marco personal (Robbins, 2009, págs. 3, 26)

Es ampliamente difundido que se presentan variables dependientes dentro de la empresa como productividad, ausentismo, inasistencia frecuente al trabajo, rotación es el retiro permanente de una organización, que se consideran como conductas que se relegan de las normas de comportamiento laboral y que frecuentemente han demostrado la insatisfacción y enfrentamientos en las regulaciones laborales, el comportamiento direccional que es aquel que no formando parte de los requerimientos formales a ser observables al momento de aceptar el empleado, promueven que exista un funcionamiento eficaz de la organización, con la plena satisfacción en el trabajo y con el efecto positivo respecto a la labor encomendada, que constituirán el marco conceptual de la persona demuestre sus habilidades; aparte de considerar que las variables independientes se encuentran a nivel del individuo, a nivel de grupo, a nivel del sistema de la organización (Robbins, 2009, págs. 27,32).

### **3.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Para destacar la versatilidad de la gestión de recursos, se debe indicar acerca de una de las facetas que la sociedad ha emprendido en cuanto a su formación social es aquella que la historia ofrece numerosos ejemplos de cómo la actividad comercial ha sido el medio que posibilitó los contactos económicos y sociales, e incluso los

posteriores intercambios políticos y culturales entre los distintos pueblos del planeta. (OCEANO, 2003, pág. 1)

Cuando se fomenta una iniciativa que satisfaga las necesidades de la sociedad, es factible que sus bases se encuentren dentro de un acercamiento real y vinculante tanto en el potencial humano y el económico, que son las bases donde se asientan una organización, cuyo éxito empresarial se manifiesta cuando el existe la predisposición de los directivos para gestionar aquellos recursos que sean necesarios y que se disponga, a pesar que el factor humano siempre es considerado como más difícil de manejar, razón por la que no pueden realizar las respectivas tareas sin que exista la completa cooperación de un adecuado equipo de trabajo; así los otros recursos se encuentran generalmente a disposición y búsqueda de entidades que pueden dar el apoyo y seguimiento adecuado, el éxito empresarial se manifiesta cuando el administrador gestiona los recursos que dispone, a pesar que el humano es el más difícil de manejar, no puede realizar esta tarea sin la plena cooperación de su equipo; el resto de los recursos están generalmente a disposición (Man Mohan, 2012, pág. 24).

Cuando el recurso humano se considera el más adecuado, normalmente se lo relaciona con el personal idóneo y que contribuye de una manera meritoria al sistema de aprovechamiento; lo cual es importante y que se determina en la productividad de la organización, cuya interacción, especialmente entre los recursos, se ponderan en la transformación de individuos eficaces y eficientes, que para proveerse de ellos se resume en cuatro pasos: reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño (Certo, 2000, pág. 256)

### **3.4. LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR**

El liderazgo del administrador se acentúa como facilitador en los procesos organizativos y productivos, es decir, un coordinador de todos los elementos internos y externos que requieren los colaboradores para trabajar, consolidado en la medida en que se alcanzan las metas, en que se superan los retos y los problemas, y, por ende, crece la capacidad de influir; trae el peligro de acumulación de poder insano

hay que cuidar y no apartarse de la realidad y resistir la tentación de acumulación de poder insano, con humildad y de servicio (Hernández y Rodríguez, Introducción a la administración, 2006, pág. 252).

Desde hace décadas se han desarrollado estudios sobre la temática del trabajo de los dirigentes empresariales llegando a determinar que aquellos deben poseer características generales que se relacionan a las exigencias que especifican lo que ha de hacerse, como los grados de comparación en las actividades; restricciones con respecto a los factores internos y externos como los legales, sindicatos, entre otras; y, la toma de decisiones que proporcionan al empleado la mejor ubicación dentro de los procesos empresariales, la situación interactiva entre los organismos reguladores de las empresas productivas, merecen especial atención con base a la normativa que implica los beneficios entre empleados y empresarios (Hampton, 1983, págs. 9,10).

Por lo tanto los aspectos que relacionan las políticas formativas y de liderazgo, tienen claros efectos sobre las características y potencialidades del capital humano considerado como activo estratégico y funcional de la actitud frente a la funcionalidad y formación del personal, indistintamente del área que la organización requiera, la cual debe ser medida en conocimientos y aptitudes de esfuerzo que impugna y es realizado, cuya financiación de formación no puede considerarse como un aspecto innecesario sino que debe tratarse con aspecto estratégico para el desarrollo y progreso institucional y que benéfica a todos los protagonistas del sistema productivo (Bohlander, Sherman y Snell, 2002).

Se puede reflexionar que el dominio basado en la autoridad es acumulativo cuando la tiene y maneja un individuo al frente de una organización social, lo que le es permisible para poder influir en las personas que cooperan dentro de una empresa, es así que el liderazgo se consolida en la medida en que se alcanzan las metas, en que se superan los retos y los problemas, y, por ende, crece la capacidad de influir. Lo que representa una ventaja, trae consigo el peligro de acumulación de poder insano; por esto hay que cuidar en extremo no apartarse de la realidad y resistir la tentación de acumulación de poder insano, con humildad y la firme creencia de que el liderazgo es servicio.

### **3.5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Es impercedero que al interior de una organización se deba considerar aspectos que deben ser formulados independientemente de los criterios de quienes formulan nociones sobre la adecuada disposición estructural y se toma en cuenta aquella que es la más acertada y que tiene como propósito terminal apropiada y que es aquella que logra el manejo óptimo de los recursos para concretar un buen desempeño, logros que se consiguen a través de una jurisdicción clara y adecuada, se actúan en conjunción con la correcta orientación y distribución adecuada del equipo de trabajo mediante la departamentalización, la misma que involucra una variación establecida a cada empresa y dependiendo del sector tanto funcional como geográfico que se encuentre, se basa en diferenciaciones de carácter básico que establecen cada una de las organizaciones y se encuentran establecidas en los tipos denominados en línea, staff y matricial, argumentos que son incorporados en base a las necesidades, funcionalidad, crecimiento y competitividad de la empresa (Terry & Rue, 1993, pág. 57).

Al considerar que el recurso humano es el motor y parte fundamental dentro del desarrollo organizacional es accesible a que se analice con carácter evolutivo y como una corriente de pensamiento que se alinee en parámetros y cuyas técnicas tanto sociológicas y psicológicas deben ser dirigidas a la solución de problemas, mediante un exhaustivo análisis de las actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral, aspectos que permiten alcanzar un óptimo desempeño y manejo de los recursos existentes, a fin de renovar las organizaciones para cumplir con las metas y objetivos establecidos al hacerlas más competitivas y eficaces. La estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, se compensa al rediseñar el comportamiento grupal en la empresa con la revisión de habilidades, destrezas y el apego hacia el adelanto de la organización, tanto en el ambiente interno como externo cuando existen cambios de formas de pensamiento elevados en el desempeño y sus éxitos modifican la visión conformista de los miembros de la empresa (Hernández y Rodríguez, 2006, pág. 276).

El proceso económico ha intercambiado nuevas alternativas de comercialización y es accesible que las empresas deban rediseñar y renovar las aptitudes y actitudes del que hacer empresarial, mediante un liderazgo, se pueden afianzar argumentos como cuando una empresa se encuentra en un punto de estancamiento, una buena idea es renovar sus componentes adaptándola a los tiempos, constituyendo una forma de potencializar la atención de nuevos clientes y se enuncian a: Logotipo que da un reconocimiento al producto; anunciar en la Web, como una de las formas actuales de anunciar; el remodelamiento de la oficina; hasta la actualización en la estructura organizacional (Díaz, 2017); Fernández Velasco (2013, págs. 49-56), considera que un proceso económico es la secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente; coincidentemente se preceptúa que (Pérez Fernández de Velasco, Gestión por procesos, 2013, pág. 49) se alcanzan la caracterización que requiere una adecuada organización productiva, a través de la implementación de los límites, elementos y factores de un proceso, argumentos que denotan que toda organización se basa en características y condicionantes que se enrolan a la sociedad y son aspectos vinculantes de la empresa; uno de los fundamentos del empresario se concreta a la idea de que las organizaciones deben tener la iniciativa de “competir a través de la gente”, y que se destaca el hecho que alcanzar el éxito depende cada vez más de la capacidad de una organización para gestionar el recurso humano, mediante el sistema de vinculación de estrategias que permitan la competencia a gran escala, y que involucren cada vez más elementos de la globalización (George, 2013, págs. 4-11).

En el Desarrollo se centra en maximizar el potencial del capital humano de la empresa. Consideramos a las personas dentro del sistema organizativo donde operan, con el fin de promover su alineación para conseguir los objetivos de negocio (Grupo CIEF, 2012).

### **3.6. PROCESO PRODUCTIVO**

Se considera como el conjunto de actividades que se orientan a transformar de recursos o factores en bienes o servicios a fin de satisfacer la demanda de productos

del mercado (Montoyo & Marco, 2011).

El sistema de acciones que se relacionan directamente, y al desarrollar una transformación mediante factores de entrada (trabajo, recursos y capital) con incremento de valor, mediante la combinación del esfuerzo del trabajador, materia prima e infraestructura mediante la aplicación de las habilidades creativas.

**Tabla 3. Normalización de procesos**

ENTRADA/INPUT		PROCESO	SALIDA/OUTPUT	
PRODUCTO	PROVEEDOR		PRODUCTO	CLIENTE
Características Objetivas (Requisitos USP) Criterios de evaluación		PERSONAS	Características objetivas (Requisitos QSP) Criterios de evaluación	Satisfacción
		. Responsable del proceso . Miembros de equipo		
		MATERIALES		
		Materias Primas		
		Información		
		RECURSOS		
		FÍSICOS		
		Maquinaria y utillaje		
		Hardware y software		
		MÉTODO		
		Operación	CAUSAS	
		Medición/ evaluación		
		Funcionamiento del proceso		EFFECTOS
		Producto		
		Satisfacción del cliente		

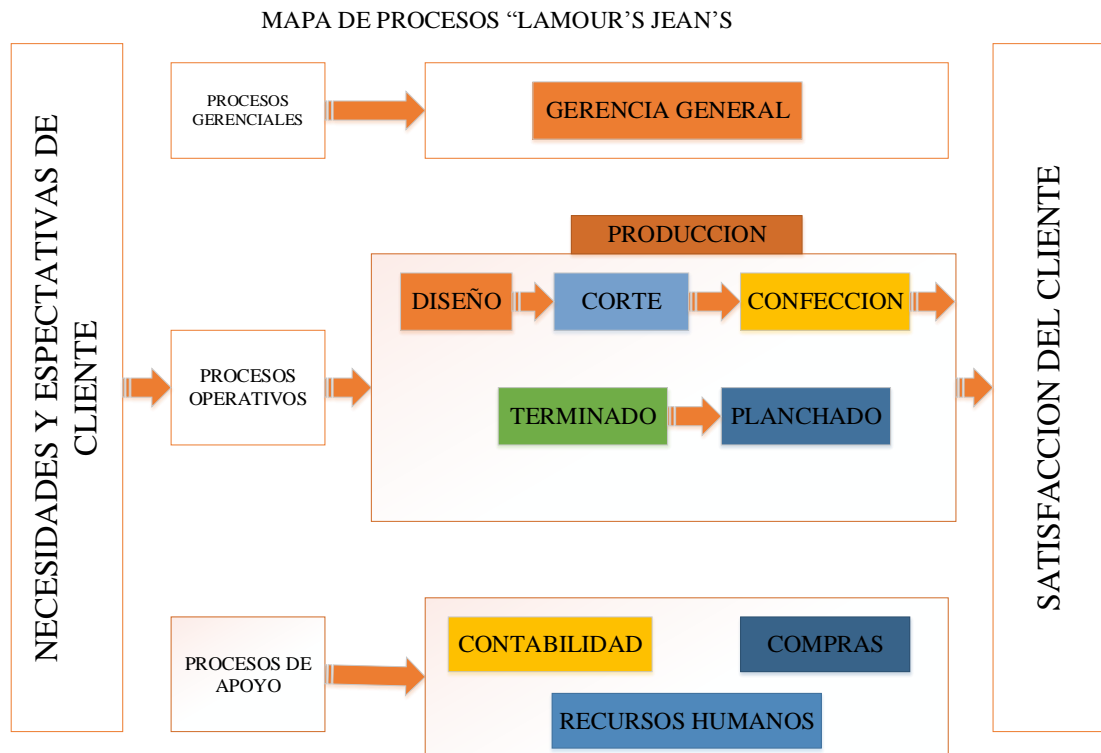


MEDIDAS DE	Eficiencia y eficacia	Cumplimiento	Satisfacción
------------	-----------------------	--------------	--------------

**Elaborado por:** Pamela Tierres.

**Fuente:** Pérez Fernández (2013).

**Figura 4. Proceso de producción**



**Elaborado por:** Pamela Tierres.

**Fuente:** Investigación propia.

### 3.7. DESARROLLO COMPETENCIAL

Es un desarrollo centrado en la identificación de las competencias que poseen los trabajadores en la actualidad, tanto a medio y largo plazo, que se pueden medir o contrastar en forma viable y se identifican de una manera muy significativa en el desempeño del factor humano, y se refiere a la evaluación de actividades, actitudes y conocimientos que poseen los sujetos, añadiendo las necesidades formativas del individuo en los diferentes puestos empresariales, al determinarse en forma concreta aquellas características; a través de 3 componentes como el descriptivo que identifica

a las personas al realizar sus tareas y las competencias que posee; el desarrollo predictivo que son las habilidades y conocimientos para cumplir con sus funciones; y, desarrollo prescriptivo que son las habilidades, conocimiento y aptitudes a cumplir, para satisfacer el puesto de trabajo que requiere la empresa (ucm, 2015, pág. 7).

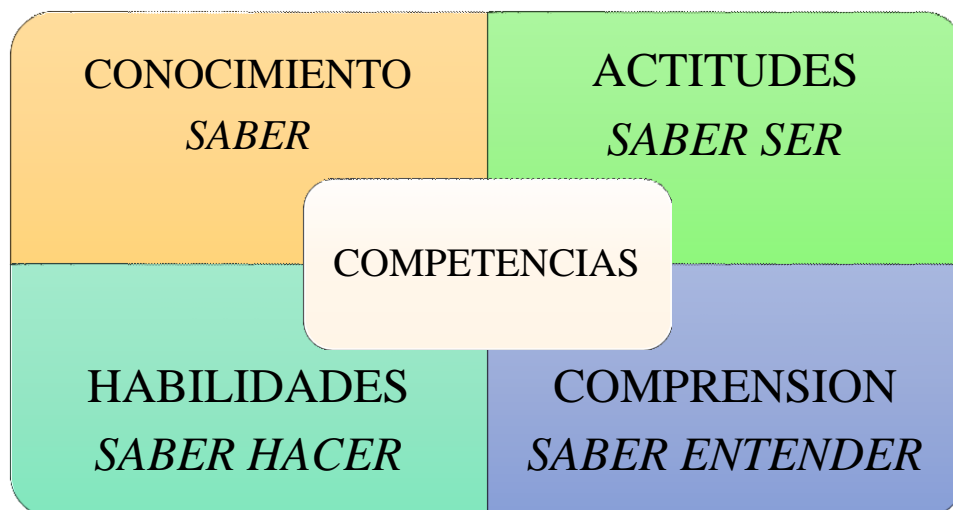
Se puede indicar como un factor de desarrollo competencial que considera como parte intrínseca en la aptitud de adquirir conocimientos a través de varias formas de capacitación, requieren que se apliquen un plan de desarrollo de competencias en el desarrollo del personal que se involucra en el proceso productivo.

El desarrollo competencial como tal al interior de una empresa, tiene una base intrínseca en el conocimiento de las competencias laborales que posee la organización, las mismas que determinan las capacidades de competencia en las que se desenvuelve el proceso productivo, integrando con la discrecionalidad determinante de los requerimientos y necesidades que deben implementarse para alcanzar la solidez requerida por la estructura empresarial.

### **3.7.1. Competencias laborales**

Martínez (2015, pág. 4) determina que la competencia está referenciada a las aptitudes que posee el sujeto, y que relaciona a las capacidades, habilidades y destrezas con las que posee para la realización de una acción explícita a fin de concretar sobre una tarea específica con la eficiencia adecuada.

## **Figura 5. Formación de Competencias laborales**



**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Spencer y Spencer.

La competencia laboral, por lo tanto, constituye la capacidad para expresar de manera exitosa sobre la complejidad de la demanda, cuando se efectúa una acción o labor que basa un criterio de desempeño bien definido en el sector productivo, es conocido que “las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser), habilidades (Saber Hacer) y la comprensión (Saber Entender) de un individuo”.

Con base al estudio desarrollado por el Corpoeducación en convenio con el Ministerio de Educación Nacional (2003), las competencias laborales constituyen el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes aplicadas en las situaciones productivas se traducen en resultados para el logro de una empresa (pág. 6).

### **3.7.2. Formación de competencias laborales**

Con referencia a lo instituido por Corpoeducación (2003), admite que el enfoque de competencias estimula un proceso significativo para una labor esencial, la misma que conecta a un determinado conocimiento o habilidades con la diversidad de las aplicaciones en un sistema productivo complicado y versátil; cuya formación se limita a las organizaciones en un marco interno para aprovechar las técnicas productivas de la organización con vinculación directa (pág. 12).

Existen normas sobre las competencias laborales adaptadas al estilo de las normas ISO, las cuales indican el contenido y especificidad de las competencias, las que se complementan en la información indicada:

- Los logros que se deben alcanzar en el desempeño de las funciones.
- Los conocimientos, habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas que se requieren para alcanzar dichos logros.
- Los diferentes contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo.
- Las actitudes y comportamientos propios del desempeño.
- Las evidencias de conocimiento, desempeño y resultado que las personas deben demostrar en el proceso evaluativo para ser certificado como competente (Corpoeducación, 2003, pág. 14).

### **3.7.3. Tipos de competencias laborales**

Según Corpoeducación (2003), valora del conjunto de conocimientos y habilidades desarrolladas por una persona para emplear y utilizar para desenvolverse en el mundo laboral (pág. 8)

Dentro de marco conceptual se puede destacar que existen las competencias laborales que es la capacidad de resolución de una actividad o tarea de acuerdo al desempeño definido por la empresa y se limitan a las actitudes del individuo, para responder a situaciones que se consideran complejas, cuyo desempeño es una combinación de competencias. A considerar las siguientes:

#### ***3.7.3.1. Competencias laborales generales***

Se caracterizan por no estar unidas a una ocupación particular ni tampoco sector económico cargo o actividad productiva, se denota una habilitación a las personas para ingresar a un trabajo, mantenerse y aprender, conjuntamente con las competencias básicas para facilitar la implementación de las personas, son necesarias en todo tipo empresarial, las mismas que pueden ser transferibles para generar

nuevas capacidades y son medibles para poder evaluar y certificar la posesión de ellas por las personas.

**Tabla 4. Características de las competencias laborales generales**

<b>Genéricas</b>	no están ligadas a una ocupación particular
<b>Transversales</b>	son necesarias en todo tipo de empleo
<b>Transferibles</b>	se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje
<b>Generativas</b>	permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades
<b>Medibles</b>	su adquisición y desempeño es evaluable

**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Brunner, J.J.

**Tabla 5. Competencias laborales generales**

<b>Intelectuales</b>	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
<b>Personales</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>Interpersonales</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y pro actividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>Organizacionales</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros
<b>Tecnológicas</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías
<b>Empresariales o para la generación de empresa</b>	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia, 2004.

Las competencias son importantes en la actualidad debido a los cambios generados en las organizaciones, las que exigen coordinación entre los individuos y accionar en cuanto a la polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones), orientando al servicio y el mejoramiento continuo con la creación de alternativas en la solución de problemas mediante la anticipación de las situaciones con capacidades de asumir los cambios necesarios (Corpoeducación, 2003, pág. 8); las investigaciones han determinado que las competencias laborales generales que el sector productivo considera fundamentales en la inserción y adaptación de la fuerza laboral (pág. 9).

### ***3.7.3.2. Competencias laborales específicas***

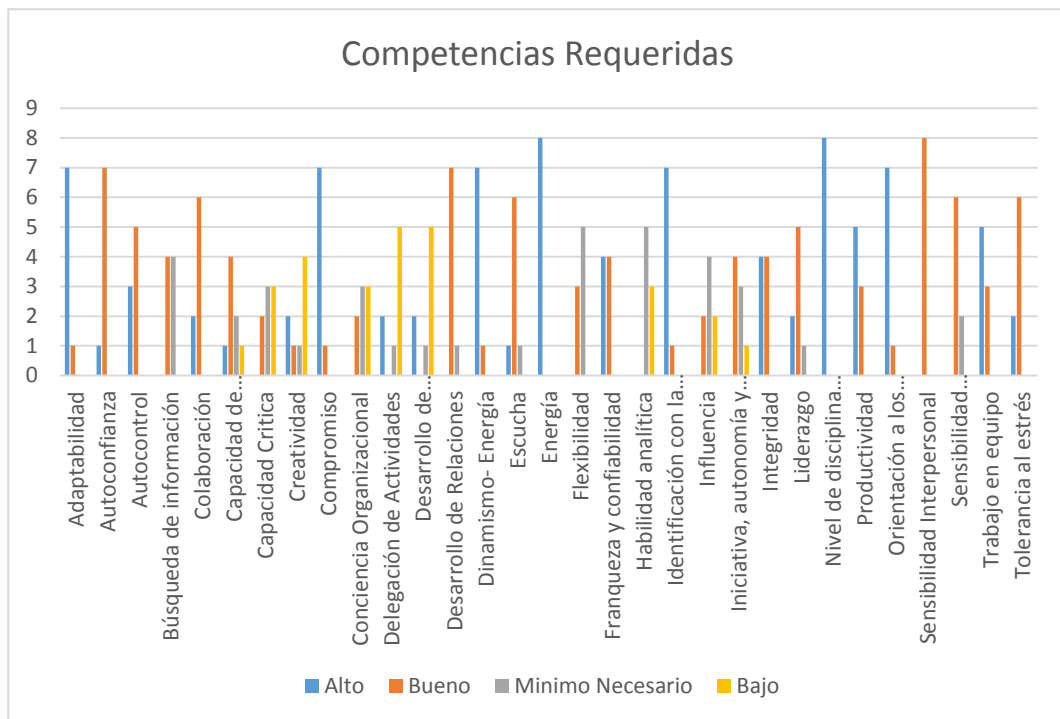
Constituyen aquellas que son necesarias en el desempeño de las funciones propias y de las ocupaciones en el sector productivo, las mismas que al poseerlas constituye en un dominio de los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores que complementan en el logro de los resultados con el cumplimiento de las ocupaciones, facilitando el alcance en las metas empresariales, están relacionadas con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos del trabajo, en relación con el propósito clave de un área objetivo de análisis”; habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o grupo de las mismas como conjunto de puestos de trabajos con funciones productivos afines y requiere de competencias comunes para obtener el resultado requerido (2003, pág. 10) (Ver anexo 1,2).

Alles (2002), complementa que al tener la claridad de las competencias laborales específicas, se debe forjar el perfil profesional por competencias en la empresa, para los cargos establecidos en el área productiva, cuando se formula una relación entre las características personales y profesionales de perfección, con la finalidad de que se deba considerar los requerimientos para cada uno de los puestos en búsqueda y el respectivo grado que califica en cuatro niveles a saber.

- Grado A: Alto o desempeño superior, desempeño superior al promedio
- Grado B: Bueno, por sobre el estándar
- Grado C: Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido
- Grado D: Bajo, este nivel no se aplica para la descripción del perfil,

Una vez se tengan definidas las competencias, se puede implementar el levantamiento de perfiles de un operario textil y desarrollar el perfil de puestos por competencias. Las competencias están íntimamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la organización, e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto. Para poder desarrollar evaluaciones de desempeño de una manera efectiva, es importante hacer relevancia a la definición de qué es el análisis del puesto de trabajo y los elementos de la descripción que lo componen.

**Figura 6. Competencias Específicas Requeridas**



**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Investigación Propia.

### 3.7.4. Levantamiento del perfil de trabajo de un operario textil

Considerando que dentro de la industria textil no se tiene establecido perfiles para los operarios, el gerente de la empresa “Lamour’s Jean’s” mostro un gran interés para el



levantamiento del mismo y gracias a la información pertinente obtenida pudimos formular las actividades correspondientes al puesto del operario textil dentro del empresa, los mismos que pueden ser de gran utilidad para otras empresas dentro del sector. Para esto se tuvo que dar una ponderación a cada actividad establecida con las siguientes características: Frecuencia, Consecuencia, Dificultad, estableciendo una valoración que va de **1**(lo más bajo) y **5**(lo más alto).

- ✚ F.- Frecuencia con la que se ejecuta la tarea o actividad de trabajo
- ✚ C.- Consecuencia que tiene un mal desempeño de esa actividad laboral.
- ✚ D.- Dificultad de esa actividad con respecto a otra.

**Tabla 6. Validación de actividades de un operario**

<b>ACTIVIDADES DEL CARGO</b>	<b>F</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Valor</b>
Diseñar y proyectar nuevos modelos de acuerdo a lo pedido.	4	5	4	13
Realizar el diseño definitivo	5	3	4	12
Cumplir con la producción programada en tiempo, cantidad, calidad.	5	5	5	15
Manejar diferentes tipos de máquinas de coser	5	4	3	12
Armar la prenda de vestir con precisión	4	3	3	10
Reportar al supervisor los avances del trabajo	4	4	2	10
Solicitar los materiales e insumos inmediatamente	3	4	2	9
Mantener una comunicación eficaz con los demás trabajadores	5	5	5	15
Limpiar oportunamente su área de trabajo	4	2	2	8
Verificar el buen funcionamiento de la máquina	3	2	4	9
Revisar la producción que se entrega para su aprobación.	5	5	5	15
Revisar las prendas provenientes de la lavandería y comunica inmediatamente si existe algún inconveniente	3	3	2	8
Planchar correctamente las prendas de vestir haciendo uso de diferentes sistemas	4	3	2	9
Colocar etiquetas y empaca el producto final	4	3	2	9

**Elaborado por:** Pamela Tierres

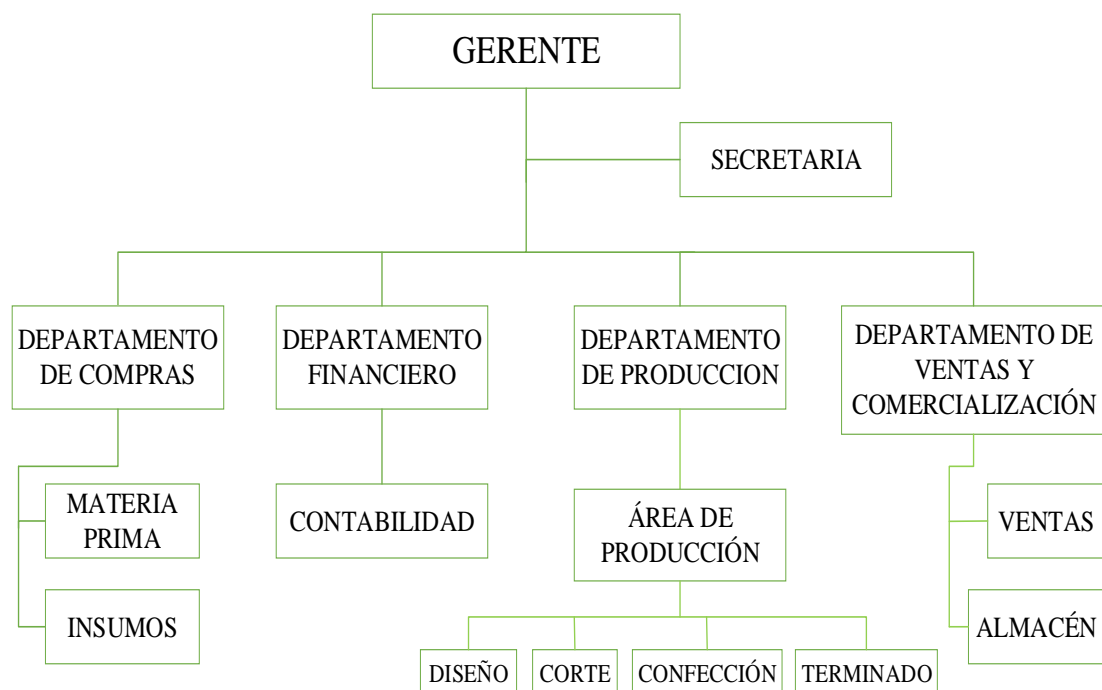
**Fuente:** María del Carmen Romo (2012).

Una vez establecido las actividades del cargo y su valoración respectivamente para el levantamiento del perfil de un operario textil también debemos darnos cuenta de las actividades primordiales requeridas para el puesto, las mismas que son adaptadas y asociadas con las competencias laborales específicas requeridas que ayudan a una mejor ejecución de las tareas establecidas en la empresa.

### 3.7.5. Perfil de trabajo para puestos de un operario textil.

Según la descripción de David B. Balkin mencionado por Torres & Torres (2010, pág. 19), la descripción que relaciona al puesto de trabajo indica que “es un resumen detallado de tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo”, dentro este estudio debemos asegurarnos de saber cómo está estructurada la empresa en sentido de los cargos que existen dentro de la misma, por lo que nos resulta necesario tener el Organigrama Estructural que posee la empresa así poder implementar la investigación del Desarrollo Competencial y de la Polivalencia del Talento Humano.

**Figura 7. Organigrama Estructural “Lamour’s Jean’s”**



**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Investigación Propia

La continuidad acerca del aporte sobre un organigrama contempla que es la representación gráfica sobre la estructura de una organización productiva, que contiene las divisiones sobre los cuerpos departamentales, el mismo que es considerado como un modelo abstracto y sistemático donde es posible obtener una idea uniforme, global y sintética de la empresa:

- ✓ Desempeña un papel informativo.
- ✓ Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.
- ✓ En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información para conocer cómo es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- ✓ Debe contener únicamente los elementos indispensables.

La descripción del puesto de trabajo constituye un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones de la misma. Existen dos tipos de descripciones del trabajo: descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo.

- **La descripción específica del puesto de trabajo:** “Es un resumen detallado de tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo. Esta descripción del puesto de trabajo se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del mismo.

- **La descripción general del puesto de trabajo:** Es una descripción bastante nueva, se asocia con estrategia del flujo de trabajo, que destacan la innovación, la flexibilidad y la planificación amplia del trabajo. Sólo se documentan las obligaciones y responsabilidades más genéricas para un cargo.

La descripción del puesto de trabajo, consta de 4 elementos claves según David B. Balkin:

**1. Información de identificación:** La primera parte de la descripción del trabajo identifica el cargo, el área, quien ha escrito la descripción del cargo, la verificación de la descripción del trabajo. Para que la información de identificación garantice igualdad de oportunidades en el empleo, se debe tener en cuenta:

- ✓ Asegurarse de que los cargos no hacen referencia a un determinado género.
- ✓ Asegurarse que las descripciones del trabajo son actualizadas regularmente
- ✓ Garantizar que el supervisor del que realiza el trabajo verifica la descripción del mismo.

**2. Resumen del trabajo:** Es una breve definición que resume las funciones, responsabilidades y el lugar que ocupa en la estructura de la organización.

**3. Funciones y responsabilidades del cargo:** Estas explican qué es lo que hay que hacer en el cargo, cómo se hace y por qué se hace. Esta lista debe tener importantes funciones y cada una de éstas debe asociarse a una o más responsabilidades del cargo.

**4. Especificaciones del cargo y cualificación mínima:** Este apartado incluye una lista con las características necesarias del trabajador para poder realizar satisfactoriamente el trabajo. Las calificaciones mínimas son los estándares básicos que debe haber superado un candidato para poder ocupar el cargo. (Ver anexo 3)

### **3.8. POLIVALENCIA**

Según Ucha (2015), conceptualmente es utilizado para indicar que un individuo polivalente que ostenta algo, constituyendo en la antítesis de la especialización, disponiendo de más de un valor para poder utilizarlo y aplicarlo, en diversos contextos para la solución de problemas, que incide en la versatilidad del empleado que le permite aprender muy rápidamente varias tareas o son aquellos que tienen amplia experiencia y poder reemplazar a un compañero que por alguna situación se encuentra ausente, es así que las empresas se encuentran en la inserción de profesionales que satisfagan los aspectos indicados en la polivalencia.

No existe personal polivalente en el mundo laboral, el mismo que debe ser creado al interior de la organización mediante la aplicación de planes de formación que poseen dificultades para efectuarse, los mismos que están mal estructurados, y que incide esencialmente el manejo presupuestario, adaptándose fuera del horario laboral y con la asistencia de carácter voluntaria, entre otras circunstancias; aparte de que el personal es reacio a la polivalencia y prefiere mantener actividades separadas, donde las actitudes sindicales provoca aquellas actitudes (García Garrido, 2010)

### **3.8.1. Polivalencia laboral**

La polivalencia laboral constituye “la capacidad técnica de algunos trabajadores para llevar a cabo de manera temporal y por necesidad de servicio un puesto de trabajo distinto al que normalmente le corresponde”; por lo que es necesario que exista una demostración sus conocimientos y especialidades, que constituye una idea que beneficie al desarrollo de la organización, es decir que son aptitudes del individuo que pueden significarles un potencial ascenso en la empresa (Scribd.inc., 2017).

Según Pastor (2009), la polivalencia laboral tiene como objetivo principal la identificación de las capacidades de las personas que deben complementar en cada puesto y donde se utiliza el perfil cuantificable para cumplir con la necesidad de la empresa y la movilidad de los puestos.

Es la capacidad técnica del trabajador, para llevar a cabo de manera temporal y por necesidad del servicio un puesto de trabajo distinto al que normalmente le corresponde (Scribd., 2017). En una organización productiva el colaborador es polivalente cuando puede desempeñar más de una función o tarea a la cual esta designado; lo que le permite ser eficiente e incide en el sistema productivo de la empresa cuando desempeña y funciona con normalidad en diferentes puestos con pleno conocimiento sobre todos los movimientos y operaciones del personal lo cual es imprescindible cuando se requiere reemplazar a un compañero que se ausente.

La motivación busca explicar el comportamiento de las personas, aduciendo que el homo economicus, es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las

recompensas salariales y materiales del trabajo; por tanto, el enfoque clásico de la administración se fundamenta en la motivación que permite establecer formas de organizar el talento humano y redefinir lineamientos de una empresa productiva.

El implemento y cambios que han surgido con las tendencias globales que imponen nuevos requerimientos dentro del denominado marketing estratégico y cuyas tendencias se analizan en los negocios globales que forman parte de la estrategia planteada por el empresario, son aún más importantes y que en concreto benefician directamente a todos quienes forman parte de la organización que amplían su sistema productivo a través de la participación integral de las partes vinculadas en dicho proceso (Czinkota, 2013, pág. 3).

Lago (2014) indica que se puede conceptualizar que la polivalencia se puede definir como: “un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables” (Katzembach y Smith, 1995), que analiza a individuos que garanticen capacidad polivalente, con respecto a una variante “funcional” que atribuye a la polivalencia como atributo individual; aislando el trabajo en equipo que es fundamental cuando se potencializan todos los procesos productivos y la organización que permite un trabajo compartido, por lo que un puesto polivalente no constituye una ampliación de puesto; sea de orden o naturaleza vertical (el titular tiene mayor control sobre las diferentes tareas), o de orden horizontal (al adicionar mayor cantidad de tareas a las procedentes). (Lago, 2014, págs. 22-36).

Identificando a la capacidad polivalente como movilidad funcional, se refiere a las particularidades de los individuos, en virtud de las cuales pueden desempeñarse en varias funciones que no son inherentes al puesto asignado, cualidad que remite a un individuo versátil, que se adapta fácil y rápidamente a una diversidad de funciones, que se designa a la gente modular (Fernaud, 2010) o “multifunción”, que es apreciado en épocas de crisis. Cuando existe una proliferación ya demanda de quienes poseen capacidades multifuncionales, se concretaría la predicción de Chiavenato (1998): “el futuro del trabajo será tan ambiguo en su delimitación que la

organización no tendrá puestos de trabajo”. Las empresas se acondicionan al valor que los individuos pueden potencializar y agregar en las demandas del contenido del puesto potencialmente anacrónico (Íbidem. pág. 25).

A través de la característica que fundamenta una organización como es la “flexibilización organizacional”, que caracteriza a la doctrina gerencial a través de la funcionalidad de los individuos y que se concreta en el cuestionamiento que ejemplifica a las exigencias que se deben implementar a aquellos individuos que se responsabilizan de la producción mediante una compensación adecuada dentro de los parámetros especificados por la empresa y que relacionan con la polivalencia que no sea el resultado de respuesta permanente de aquellas personas que se encuentren comprometidas con la organización (Lago, 2014, pág. 38).

La polivalencia laboral se integra en el aspecto laboral de la persona, que demuestra el desempeño dentro de la organización, a través de labores que pueden integrarse en varios aspectos como el de servicios u oficios que se brindan a la sociedad, es por tanto que las habilidades que posee un trabajador le permite integrarse con mayor facilidad de vinculación en una empresa, características que son compatibles con las necesidades de la organización; en las industrias se puede denotar que la cadena productiva y las rotaciones se presentan con mayor eficacia cuando se aplican la ubicación del trabajador en otras tareas similares dentro de la empresa; en los talleres deben considerarse la valoración laboral tanto como persona como la ética del colaborador, a pesar que en la vida práctica el trabajador polivalente es quien aplica sus conocimientos y cualificaciones, mientras que otros se limitan al desempeño administrativo (Hierro artístico. Talleres Royo, 2014).

Se expresa como emblemática a la actividad manufacturera, que pese a la automatización, que ha eliminado ciertas habilidades, han requerido que se potencialicen otras, las mismas que se realizan en una serie de tareas tradicionales, menciona a Coriat (1988), quien propone que la serie de perfiles laborales indica que son producto de la metamorfosis por la asignación de paquetes laborales o “tareas”, y quienes se encuentran a cargo de la producción se encuentran en la capacidad de disponer de peripecias en el ejercicio y realización a él encomendadas; en secciones

donde las instalaciones comprenden maquinarias y que requieren de una capacidad de anticipación ante eventualidades imprevistas. “se conservan sistemáticamente formas de polivalencia “horizontal”, aun para tareas de fabricación consideradas altamente calificadas, estableciendo aprendizajes de manera sistemática, a fin de permitir al obrero fabricante acceder a ellas”. Dentro de esta situación, la supervisión de los responsables directos, deben conceder las responsabilidades en el ardid de las instalaciones respectivas al ser admitidas por el obrero (Lago, 2014, págs. 24-25).

### **3.8.2. Polivalencia funcional del trabajo**

Con relación a la estructura del personal que maneja la empresa y suministra el trabajo, el cual al ser indicado por Smith y también la contraparte de Marx que discurrió al indicar que “el asesinato del pueblo”, reivindicado por Durkheim, y en la actualidad a través de las nuevas disciplinas que defienden la movilidad laboral y la polivalencia funcional del trabajo (Naranjo, 2010).

La polivalencia funcional se establece “cuando se acuerde la polivalencia funcional o la realización de funciones propias de dos o más categorías, grupos o niveles, la equiparación se realizará en virtud de las funciones que resulten prevalentes”. Aspectos que son recopilados dentro de las regulaciones legales de los trabajadores al pretender desvincular el sistema sobre la clasificación de los profesionales y que ubica a los trabajadores en categorías competitivas emancipados e incomunicadas, a fin de obtener mayor aprovechamiento del talento humano al interior de las empresas al desplazar el núcleo de los profesionales en diferentes categorías equivalentes (Naranjo, 2010).

Naranjo (2010) discierne que al producir cambios de las funciones o la traslación de puesto refiere al interés del empresario, al fin de reorganizar con eficiencia y efectividad humana, mediante la optimización del recurso humano, hasta alcanzar la competitividad necesaria en el contenido del jornal del trabajador. Este camino, es poco incentivador al talento humano por cuanto exige “flexibilidad” en las habilidades y destrezas dando como resultado la desvaloración competitiva específica desarrollada por los empleados “tareas múltiples” que, a pesar de



considerarse óptimo a los intereses de la empresa, no está en compatibilidad con los ingresos remunerativos que percibe el trabajador.

El efecto de la movilidad funcional se denota en el cambio de funciones que el empresario por motivaciones organizacionales y en base a sus reemplazos de dirección y el ‘Ius variandi’ recurre a la verdadera incentivación de los objetivos de la empresa, sin embargo de que al adoptar ciertas variaciones en las actividades de los trabajadores, deben generar intercambios de mutuo acuerdo en cuanto a las regulaciones y motivos disciplinarios que deben acatar las partes interventoras de la organización productiva (Naranjo, 2010).

La polivalencia aplica la movilidad o la rotación en forma ascendente y diferentes actividades al ser las empresas contemporáneas que acceden a los cambios de los empleados que cumplan una diversidad de funciones dentro de la organización, lo que es determinante cuando se demuestran las destrezas y habilidades para desempeñar sus labores, independientemente de la actividad por la cual ingreso a la empresa, y se indica el por qué “esperar a ser ascendido sólo en mi campo, cuando puedo hacerlo en otros frentes”; la polivalencia laboral en la actualidad, se concreta como un valor añadido, con cambios muy significativos dentro de la estructuración y la satisfacción de las necesidades de la organización.

### **3.8.3. Problema de la polivalencia**

A pesar de que la polivalencia exige mejor desempeño de parte del trabajador, existen problemas cuando se asume que es capaz de llevar a cabo cualquier clase de tarea: y como una característica dependiente del trabajador, no se supone que sea exigible como carga adicional del mismo, no se puede concebir como una fórmula mágica para ahorrar puestos de trabajo y que signifiquen que el desempeño del trabajador polivalente se encuentre muy exigido; a pesar que el trabajador polivalente se adapta con facilidad a las tareas encomendadas, debe exigirse y compensar sus habilidades como tales; por tanto la polivalencia consiste en un error que puede incidir en los puestos de trabajo, especialidades y las contrataciones como tal, la

explotación laboral que obliga al desempeño de varias obligaciones se cuentan en la precariedad de los empleos (Scribd., 2017).

#### **3.8.4. Polivalencia, conocimiento en la producción**

Dentro de la reestructuración empresarial y de trabajo polivalente en la organización empresarial como requisito productivo que impone el mercado, ha desencadenado como una necesidad de la flexibilidad, las actividades laborales cambiaron en la formación de la fuerza productiva, a pesar que se implementan como requisitos de formación, la polivalencia con formación muy variada, dedujo un acceso desigual a los trabajadores que impactan en la producción y las empresas, así las investigaciones en diferentes sectores estratégicos de producción se aplican diferentes metodologías sobre la polivalencia integrando la formación del individuo tanto en el aprendizaje práctico y experiencias a los adquiridos en base al conocimiento científico, aparte de que gran cantidad de sujetos desempleados y subempleados no tienen acceso a la adquisición del conocimiento polivalente para poder acceder a integrarse dentro de una empresa productiva (Imvernizzi, 2002, págs. 1-17).

La difusión de la polivalencia como conjunto de la fuerza productiva como cadena fértil se distingue como trabajo fragmentado y polivalencia multifuncional y multicalificante, como resultado de las funciones productivas tanto directo como indirecto, y síntesis de actividades directas e indirectas, que las calificaciones de la polivalencia son muy significativas; que de la forma desarrollada de multicalificación y multifuncionalidad, como calificación de integración vertical u horizontal de las actividades de producción que se agregan funciones directas como control de calidad, control estadístico de proceso, de mantenimiento, preventivas e inclusive de mantenimiento simple que resaltan conocimiento de actividades y habilidades distintas; en todos los sectores se denotan la introducción de polivalencia que influye en los concepto de calidad y productividad, en la industria textil la integración de actividades directas se encuentran aplicando como estímulos variantes de todo el proceso productivo (Imvernizzi, 2002, págs. 1-17).

### **3.8.5. Rotación entre actividades productivas poco diferenciadas**

La circulación de los trabajadores por varios puestos de trabajo que involucran a más de ello el manejo de máquinas e instrumentos poco diferenciados, prácticas que constituyen como proceso de flexibilización limitadas en la rotación que son casos de fragmentación sin que supere significativamente una noción Taylorista de tareas, con una seria imposición de trabajo, como aquella automatización de varias máquinas se función similar son supervisadas por el mismo trabajador cuyas actividades son simples y rutinarias y que no permiten una ampliación del conocimiento del trabajador, estas consecuencias han impactado en la valoración del trabajador al momento de vincularse al campo laboral y determina que se compagine en estándares cuasi-calificados de los empleados al momento de acceder a un empleo (Imvernizzi, 2002, págs. 1-17).

Las formas de trabajo Taylorista/Fordista son dominantes en las industrias textil y del calzado que es muy incipiente y en pocas empresas con relación a otros sectores industriales, que se caracteriza por el trabajo simplificado por la maquinaria, que se enfrenta en el sector comercial y competitividad de fuerza de trabajo barato y flexibilidad interna; las tendencias de desarrollo de la polivalencia no se encuentran coexistiendo con movimientos contrarios, actividades que se tornan rutinarias, a pesar de prescindir de algunos puestos y que se tornaron en proceso de simplificación de actividades directas, como respuesta adaptativa de la fuerza de trabajo bajo condiciones no adecuadas tanto social como educacional sobre el conocimiento del proceso industrial, generada por la creciente subcontratación en varios sectores productivos (Imvernizzi, 2002, págs. 1-17).

### **3.8.6. Trabajador polivalente**

Se puede identificar que el perfil polivalente encuentra mucha demanda dentro del sector empresarial en donde se ajusta al personal y que requieren de profesionales polivalentes (orquesta) que son capaces de realizar las tareas que se les requiere, con funciones diferentes a las que son contratados, a pesar de que no se encuentren dentro de su contratación, necesidades que no son solamente para el sector obrero

sino para todos los componentes de la empresa, cuyo valor de polivalencia constituye como requisito para la incorporación dentro de la compañía, que presentan característica como la predisposición al cambio, habilidad de anticipación, tolerancia ante la incertidumbre, capacidad de recuperación para situaciones complicadas, formación e integración dentro de grupos de trabajo y capacidad para aprender, aparte de tener autosuficiencia; la situación económica que algunas empresas han pasado se encuentran con la probabilidad de buscar a individuos que sean capaces de vincular y hacer más con menos, personas que se adaptan con facilidad y que puede ser funcional y sectorial, caracterizados por tener nociones básicas de diferentes tareas y materias, instaurando la cultura de la multitarea (De Alba, 2015).

### **3.8.7. Transición a la polivalencia**

Para García (2010) determina que al realizar el planteamiento para efectuar la transformación de una situación de especialización hacia otra en la que los operarios logren verificar y acceder a múltiples funciones, textualmente determina que se debe seguir los siguientes pasos:

- 1. Identificar tareas exclusivas.** Son tareas exclusivas aquellas que solo realizan un número muy pequeño de operarios
- 2. Identificar tareas susceptibles de ser realizadas por personal de otras especialidades.** No todas las tareas pueden ser realizadas por cualquier operario (algunas necesitan una alta formación y un periodo largo de entrenamiento para ser desarrolladas con eficacia), pero otras muchas pueden ser realizadas por cualquier operario con un periodo de formación mínimo. Es el caso de determinadas mediciones, de la desconexión de un motor o de trabajos de soldadura de poca envergadura.
- 3. Desarrollar un Plan de Formación.** El mismo que incluya entrenamiento en la realización de tareas que se consideren exclusivas y en aquellas tareas que se consideren susceptibles de generalizarse.
- 4. Realizar ese plan de formación.** Por supuesto, no sólo debemos quedarnos en la fase de diseño del plan, sino que debemos establecer recursos y plazos necesarios para realizarlo, y llevarlo a cabo

**5. Redactar los procedimientos de trabajo y las instrucciones técnicas.** Si todas las actividades que realiza el departamento estuvieran adecuadamente procedimentadas, con instrucciones y procedimientos claros y entendibles por cualquiera (estos procedimientos son a veces llamados guía-burros), la exclusividad, la especialización y la 'imprescindibilidad' (si tal palabra existe) no serían un problema. La redacción de este tipo de documentos garantiza que cualquier operario dispondrá en todo momento de la información necesaria para realizar cualquier tarea.

**6. Primar económicamente la polivalencia.** Si se revierte en los propios operarios una parte del ahorro que supone para la empresa tener personal polivalente, se consigue motivar al personal a que opte por la no-especialización. Es importante que, para que tenga algún efecto, debe figurar en su nómina como un plus complementario por polivalencia, en vez de aumentar el grueso salarial principal.

**7. Crear categorías en función de la polivalencia.** Determinadas empresas que han optado por la polivalencia han establecido una diferencia entre el personal formado en varias especialidades y el personal especializado. La categoría más alta corresponde al personal polivalente. Este aumento de categoría puede tener o no una repercusión económica.

**8. Seleccionar al personal de nueva incorporación con la condición de ser polivalente.** Para llevar a efecto esta forma de fomento de la no-especialización, tan solo es necesario que al nuevo personal se le exija entre las condiciones para su contratación tener conocimiento y/o experiencia en diversas especialidades.

### **3.8. 8. La polivalencia en el desempeño laboral**

En lo que se relaciona al mundo de los negocios, la polivalencia laboral se considera como uno de los pilares del desempeño superior el cual se mide a través del rendimiento del talento humano, hasta lograr que la empresa alcance una ventaja competitiva dentro de la producción de negocios (Hill & Jones, 2004, págs. 5,6)

Dentro de los recursos humanos la polivalencia profesional (2016) existen formas para poder obtener equipos polivalentes los cuales se pueden conseguir con la formación de personal polivalente, a lo que textualmente se determina que se deben tomar en cuenta varios aspectos que se describen a continuación:

- ✓ La polivalencia no significa realizar tareas de áreas totalmente diferentes a las que desempeña el trabajador. Un diseñador no puede asumir responsabilidades de un contable, o estaríamos aquí en un claro ejemplo de recorte de personal.
- ✓ Es importante la capacitación previa.
- ✓ El profesional debe contar con el apoyo de las otras áreas de trabajo de tal modo que se genera una situación de solidaridad laboral.
- ✓ Existe también la polivalencia inmediata que es aquella que, por cuestiones de bajas por enfermedad, ausencias o vacaciones, algunos trabajadores asumen tareas que poco o nada tienen que ver con sus obligaciones laborales. Si queremos trabajadores polivalentes a largo plazo, la empresa debe ser consciente de que es necesario dejar un tiempo para la capacitación si no queremos fracasar.
- ✓ La plantilla debe tener claro los objetivos de su cargo y qué es lo que se pretende con las nuevas tareas asignadas.
- ✓ Una empresa con empleados polivalentes debe entenderse como una estrategia WIN-WIN: el profesional adquiere mayores competencias y conocimientos, mientras que la empresa tiene un trabajador capaz de asumir diferentes responsabilidades, aportando una perspectiva más enriquecedora.
- ✓ Es más, por lo general el trabajador polivalente tendrá una mayor motivación, innovación y compromiso dado que por sus múltiples tareas se siente más útil y entiende que puede ser valioso para realizar otras tareas.

### **3.8.9. Perfil Profesional de un trabajador Polivalente**

En la actualidad con una economía no tan agradable para el país, a las empresas no nos permite tener demasiado personal dentro de la misma, y más aún en el sector textil lo que hace posible que las empresas consideren en hacer un ajuste de personal, que quiere decir que se busca trabajadores y profesionales que puedan realizar distintas tareas o actividades dentro de la empresa y más en el área de producción donde se requiere de trabajadores polivalentes o que tengan desarrollado en un nivel elevado sus competencias. Cada vez más las empresas de este sector requieren profesionales y trabajadores capaces de realizar actividades diferentes para las que

habían sido contratados, aunque esas tareas no se encuentren entre sus funciones principales.

Existen determinaciones que expresan que el perfil profesional requerido en un trabajador polivalente debe tomar en cuenta varias características o competencias, las cuales sirven para el desenvolvimiento óptimo y adecuado en el puesto laboral requerido y se pueden nominar las siguientes (Mi primer empleo, 2002):

- Predisposición al cambio.
- La habilidad de anticiparse.
- Tolerantes con situaciones de incertidumbre.
- Resiliencia, es decir, capacidad de recuperarse en situaciones complicadas.
- Muchas ganas de aprender y excelente jugador de equipo.
- Una persona optimista.
- Profesionales con mucha autoeficacia
- Actitud.
- Marketing.
- Conocimiento y dominio de internet y nuevas tecnologías
- Trabajar en equipo.
- Productividad.
- Inteligencia emocional.

### **3.9. TALENTO HUMANO**

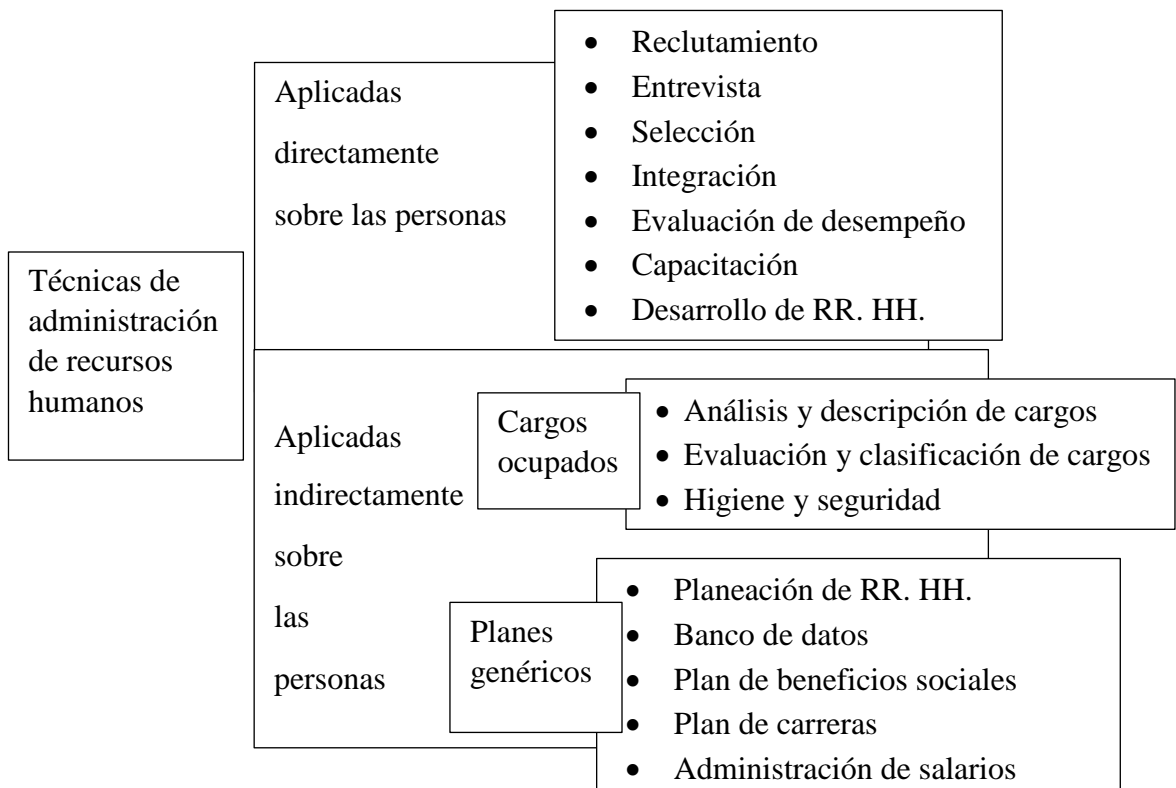
Sikula (1991, pág. 9) la administración y dirección de personal, se relaciona con el empleo del recurso humano, concretamente se refiere a la fuerza de trabajo, dentro de la empresa, comprendiendo 7 funciones:

- La planeación de los recursos humanos
- Integración y evaluación del personal
- Capacitación y desarrollo
- Administración de sueldos y salarios
- Prestaciones y servicios

➤ Relaciones laborales

Esencialmente se puede destacar como administración de recurso humano (ARH), comprende el uso de seres humanos que utilizan su fuerza laboral o manual para alcanzar objetivos y metas dentro de una empresa; el esfuerzo es atribuido a terceros y la responsabilidad recae y coordina la persona designada por la organización, que se responsabiliza en forma totalitaria sobre la complementación del personal adecuado para el requerimiento del personal, la responsabilidad es compartida con los gerentes de línea, a fin de desarrollar programas y políticas adecuadas en la captación de personal idóneo (Wayne Mondy & Noe, 1996, pág. 4), utiliza disciplinas conceptuales de diverso enfoque tanto externo como el interno de la empresa, hasta poder sintetizar los dentro del siguiente cuadro (Chiavenato, 1994, págs. 106-107):

**Figura 8. Técnicas de administración**



**Elaborado por:** Pamela Tierres.

**Fuente:** Chiavenato, 1994, pág. 107.



Dentro de la conceptualización de la administración de talento humano, se encuentran las facultades de las personas, establecido como aptitud potencia física o moral, poder, derecho para hacer alguna cosa, entre otros, constituye el conjunto de elementos disponibles que se requieren para resolver un problema, al considerar que cada persona posee facultades que se transforman en recursos hasta alcanzar sus aspiraciones y objetivos vinculados dentro de la organización; entre esas facultades podemos citar al raciocinio, sentido de tiempo, creatividad, entre otros, los que unificados se programan para poder acceder a una formación profesional o educativa y de práctica, como proceso de humanización y depender de aquellas habilidades para alcanzar su propio progreso (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 1999, págs. 18-28)

Las relaciones humanas conjugan entre la administración y el liderazgo constituye la esencia del paradigma humanista “el elemento humano es el más importante de la empresa” (Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda, 2012, págs. 109-112)

Chiavenato (2008, pág. 42) al compaginar el recurso humano que inicio como recurso humano, en la época de incremento de la industrialización, se promueve la estructuración de los departamentos, especialmente en el aspecto de talento humano como unidades que se concentran en el cumplimiento de todo lo relacionado al personal y la parte legal regulada por los organismos de control estatal, aparte de supervisar las medidas disciplinarias de forma positiva y también en el caso de incumplimiento; a pesar de que no se puede tomar en consideración que los individuos sean parte de la máquina, se aprovecha del esfuerzo físico y muscular, considerado como recurso laboral.

Dentro del manejo de individuos se considera a entes con inteligencia, vitalidad, acción y pro acción, tal situación ha generado que existan cambios sustanciales en aspectos perceptibles y determinados a través de una aceptación objetiva, por intermedio de nuevas características del perfil adecuado para una determinada actividad; es factible que al administrar a personas, las empresas han logrado éxitos, todo ello mediante la inserción de capital intelectual adecuado, que optimiza los

recursos y se encuentra dentro de las expectativas de la organización (Chiavenato, 2008).

Cerna (2012) respecto al enfoque del talento humano mantiene el objetivo que es importante como elemento básico para la sociedad para que la empresa alcance las metas establecidas a través de la conceptual exclusiva de satisfacción de las necesidades de los componentes empresariales, en razón de la dignidad humana que no debe exceptuar en el proceso de la organización, y mantener la debida atención para que logre esos propósitos.

El departamento de talento humano responsable de las tareas facultativas, operativas y tácticas se convierten en grupo que brinda servicios especializados, que en la actualidad se encargan de reclutar, seleccionar, capacitar, entre otras, hasta lograr la integración del personal necesario en la empresa, mediante la aplicación de una metodología adecuada para la empresa, mediante el apoyo de la era tecnológica, en donde se adecua a la calidad y cantidad de destrezas que el talento humano posee, indicado como poli funcional o polivalente, prácticas que son esenciales y que pueden ser transferidas a terceros por medio de subcontratación (outsourcing) (Chiavenato, 2008, pág. 42)

Las actividades estratégicas de orientación mundial y en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la empresa, constituyen en actores activos que apoyan en el manejo del talento humano y son considerados como asociados, que aportan en la toma de decisiones, que ofrecen al cliente para satisfacer sus necesidades y perspectivas; cuando de enfrentarse a las personas no son inconvenientes y surgió la parte esencial en la empresa al solucionar esta problemática con el talento humano (Chiavenato, 2008, pág. 43).

Sena (2017) relacionando la administración del Talento Humano complementa en 4 aspectos que son planeación, organización, desarrollo y coordinación, insertando el manejo de técnicas que promuevan un desempeño eficiente, además de potencializar la forma que permita alcanzar los logros establecidos en la empresa, mediante la colaboración del personal, en donde la persona que se encarga del DTH, coordina las

funciones en el Plan de Acción que la organización ha establecido, y donde se denotan todas y cada una de las actividades a desarrollarse, en ciertas ocasiones se hace necesario que exista a rotación en los puestos de trabajo, dejando evidencias de las actividades realizadas. El desempeño se evalúa mediante un instrumento prediseñado en el cual se toma en cuenta las competencias técnicas como las comportamentales.

Se puede constituir un criterio deferente sobre varios aspectos como el poder cuantificar el desempeño laboral del talento humano, el que se refleja en todo el sistema productivo, hasta alcanzar beneficios y éxito de toda la organización, cuando existe aquella manifestación, la empresa puede so únicamente optimizar el personal e incrementar el mismo, debido a que al manejar adecuadamente a los individuos y satisfacer sus necesidades, demuestran su gratificación al desempeñar con beneplácito las actividades dentro de la empresa (Williams, 2013, págs. 238, 239).

El talento humano cuando se adentra dentro de un programa que realiza evaluaciones a los trabajadores, existen limitantes sobre la precisión de las valoraciones al desempeñar sus respectivas obligaciones laborales, por cuanto en forma generalizada pueden ser considerados dentro de escalas estadísticas que no pueden poseer la captación adecuada como aquella de catalogar como promediar en un mismo nivel de bueno, malo o regular; estas medidas de eficacia un ejercicio muy particularizado, debido a que se utilizan medidas objetivas en las diferentes áreas de desempeño donde puede observarse desechos y desperdicios; hasta que se comparte las ventas y las opiniones de los clientes, conceptuando que las medidas subjetivas son demostraciones escalares de calificación de forma gráfica. La inserción del personal en diferentes áreas, permiten que el talento humano sea funcional y que pueda existir una mejor visualización de empleados que poseen una bajo rendimiento, aspectos que posibilitan la existencia de oportunidades de reemplazo a nuevo personal, hasta que dentro del ejercicio profesional, existe la disfuncionalidad por la pérdida de talento humano de alto rendimiento (Williams, 2013, pág. 247).

La diversidad del talento humano que agrupa a individuos con características diferenciadas en aspectos como la cultura, personalidad, hasta de carácter demográfico, puede denotar una expansión y divergencia, dando como alternativas

que se pueda aplicar ciertas medidas que son examinadas por el área respectiva de la empresa y se considere la creación de oportunidades de empleo (Williams, 2013, pág. 250).

Dentro de la planeación estratégica se obtiene como resultado de un proceso formal al interior de la organización productiva, hasta complementar con las expectativas planteadas en la empresa (Hill & Jones, 2004, pág. 11); en forma simultánea se debe determinar que la existencia de liderazgo estratégico en la toma de decisiones concierne la importancia en el manejo de la información con la finalidad de estimar las mejores decisiones al manejo de talento humano como factor importante en la empresa (Hill & Jones, 2004, pág. 27).

### **3.10. REINGENIERÍA HUMANA**

Existen dos áreas de desarrollo en el condicionamiento de saber hacer cosas unida a otra para el saber ser persona, mediante un comportamiento ético, estable, asertivo, coherente, sin vinculaciones de terceros e intolerantes, la cual trabajo en una reintegración de las personas mediante varias formas de formación y capacitación con la concientización del crecimiento de la organización que forman parte. La interrelación trata además de interacción, conducción de equipos y competencias y relaciones, cuyas técnicas de crecimiento permiten conocerse a sí mismos a fin de enfrentarse a situaciones que deban manejarse con toda las facultades y conocimientos adecuados, lo que determina de forma concluyente que es predecible que las características como conocimiento tangible permiten el desarrollo de la persona al comprender una formación por medio de un conjunto de elementos que permiten la interacción grupal, a través de nuevas formas de comunicación y desempeño dentro de la empresa, aspectos que no se pueden aprender dentro de una formación formal y la obtención de trabajo en equipo se atiende al compromiso de todos los integrantes de la organización y su predisposición con la misma (Senlle, 1996, pág. 34).

Para Hammer y Champy (1997, págs. 18-24) establecen lo que se denominan las tres fuerzas C (clientes, competencia y cambio), para que impulsan a las empresas a ser

competitivas por intermedio de los principios que los clientes adjudican el mando, la competencia se intensifica y el cambio se vuelve constante, creando una visión totalmente diferente de ver las situaciones, con respecto a la interacción de transacción comercial.

## **4. METODOLOGÍA**

Toda investigación debe aplicar un conjunto de conocimientos en los que se incluye las limitaciones y recursos a utilizar, se incluyen los supuestos, consecuencias y considerandos de las potencialidades y beneficios del desarrollo del trabajo complementa con un mejoramiento en de los procedimientos mediante reglas que son usadas en el estudio tratado (Eyssautier de la Mora, 2006, págs. 92, 93)

La investigación acción, iniciada con principios aristotélicos, también denominada “hermenéutica”, constituye el medio más eficaz para conocer la realidad, hasta puede privilegiar mediante explicaciones dadas en términos de finalidad, intención, motivo, razón,; manteniendo características como debe ser conducida con la colaboración de los investigados, se aplica en el mundo natural, en cada fase debe incluir actitudes y comportamientos de los involucrados, cuyo objetivo final determina como una estrategia con la finalidad de alcanzar un cambio social (Bravo Correa, 2001, pág. 69).

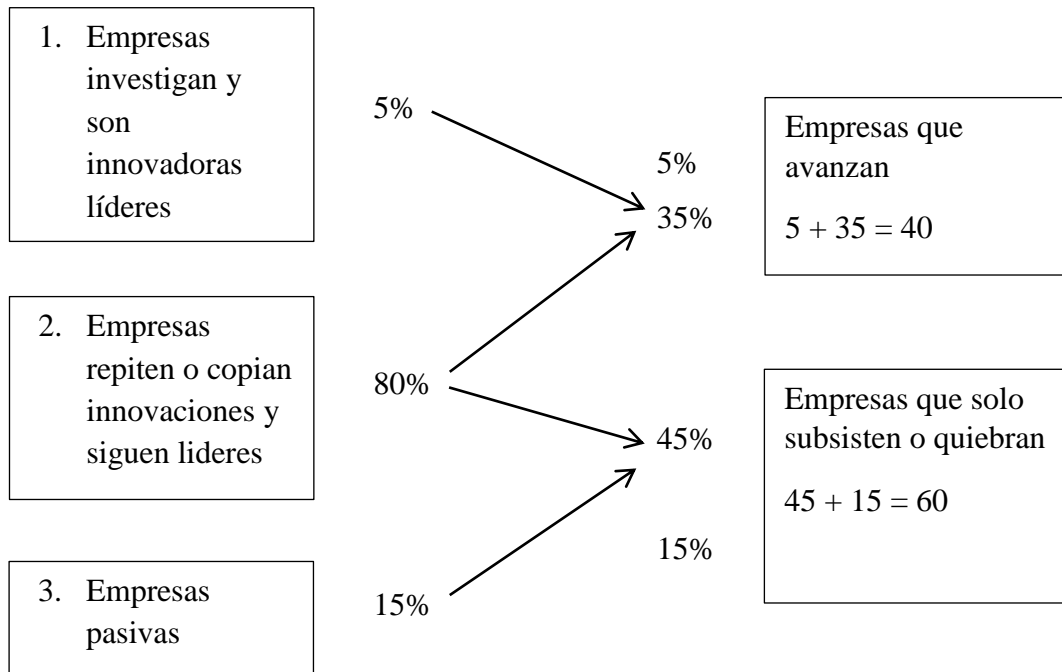
### **4.1. ENFOQUE INVESTIGATIVO**

La investigación experimental, recurre a una nomenclatura o diseño que puede simplificar el reconocimiento del diseño que se requiere para cada caso en particular y el desarrollo del proceso investigativo, es auto-administrado a un grupo de sujetos específico, para cada uno de aquellos, por lo que los efectos de las variables son inferidos y comparados entre cada sujeto investigado, esto llega a efecto en función de la estrategia a aplicarse (Cruz del Castillo, Olivares Orozco, & González García, 2010, págs. 140-142).

Dentro de la investigación científica y el liderazgo empresarial usan el 5% del tiempo del talento humano a la investigación a fin de resolver problemas ya establecidos, su principal fuente de innovación de productos o servicios se encuentran en los líderes; dentro de la investigación repetitiva que es la obtención de información que otros ya poseen se contempla el 8% de las empresas, el 15% son empresas pasivas que son aquellas que no investigan ni repiten los resultados de otras organizaciones, que

finalmente se limitan a subsistir o se van de quiebra (Caballero Romero, 2014, págs. 111-113).

**Figura 9. Investigación y liderazgo empresarial.**



**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Alejandro E. Caballero Romero 2013.

#### 4.1.1. Enfoque cuantitativo

En una investigación cuantitativa, dentro de la recolección de datos y para probar la hipótesis, se basa en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, además, es el enfoque más usado en las ciencias de la conducta y en el área de humanidades (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 75)

#### 4.1.2. Enfoque cualitativo

Blasco y Pérez (2007) señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo

con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

## **4.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.2.1. De Campo**

Modalidad investigativa que comprende el diseño para obtener datos o información, directamente de la realidad (Sabino, 1992), cuya finalidad es recopilar y registrar de forma ordenada la información referida a la problemática investigada, como instrumento que permite controlar los fenómenos; y tiene dos tipos que son: observación y exploración del terreno como contacto directo del objeto de estudio; y, la interrogación que es la recolección de testimonios, sean estos orales o escritos sobre los sujetos investigados (Baena Paz, 2004, pág. 86).

### **4.2.2. Bibliográfica o Documental**

Proceso a través del cual se obtiene contenidos que fundamentan los ítems requeridos en la solución del problema planteado, en forma impresa o digital (libros, revistas, folleto, abstract, entre otros), cuya información constituye la parte fundamental de carácter teórico para que el lector complemente los conocimientos sobre el tema, la materia (Leiva, 1984, pág. 98).

El contenido del presente trabajo investigativo tiene base documental en la búsqueda de las respuestas específicas a la problemática, a partir de la indagación de documentos que Duverger define como aquellos donde el hombre ha dejado huella en su paso por el planeta (Baena Paz, 2004, pág. 87).



### **4.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.3.1. Aplicada**

La investigación aplicada (Vargas Cordero, 2009, pág. 159), conocida como “investigación práctica o empírica”, aplica los conocimientos obtenidos; y continúan adquiriendo otros, implementa y sistematiza la práctica que se basa en la investigación (Murillo 2008). Con la utilización de los conocimientos de manera rigurosa, organizada y sistemática se logran resultados de la realidad.

Es coherente que se usen ideas de Padrón (2006) para hacer referencia, en general, al tipo de estudio científico que está orientado a la resolución de problemas, cuyo resultado se puede obtener en dos situaciones; cuando todo esfuerzo sistemático interviene en la innovación técnica, artesanal e industrial; y, aquella que utiliza teorías previamente validadas (Vargas Cordero, 2009, pág. 160).

#### **4.3.2. Descriptiva**

La investigación descriptiva (Jiménez Paneque, 1998, pág. 12) se sitúa sobre la base de conocimientos sólidos en donde el problema científico (de naturaleza práctica), comprende un nivel de irradiación pero requiere información para implantar caminos que alcancen la solución mediante relaciones causales, las hipótesis causales sólo pueden partir de la descripción completa y profunda del problema en cuestión. Busca verificar la ocurrencia de los hechos, además, analiza e interpreta la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos, consideran perseguir el conocimiento de las características de una situación dada, determinando a su dinámica interna y haciendo de tal fenómeno ese y no otro. Igualmente es necesario especificar la medición, o que contexto, hecho, ambiente, comunidad o equivalente habrá de describirse (Álvarez C.E., 2012).

### **4.3.3. Correlacional**

El estudio tiene como propósito evaluar el grado de relación las variables, categorías o conceptos, cuyo argumento analiza los datos obtenidos y relacionarlos en los sujetos de investigación a fin de obtener una utilidad y propósito principal en conocer cómo se puede sobrellevar el comportamiento de otra u otras variables relacionadas, expresadas en hipótesis y sometidas a prueba (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003)

## **4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **4.4.1. Población**

La delimitación de la población investigada, constituye el conjunto de los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008b), se debe establecer con claridad las características, de la investigación en base de la unidad de muestra (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, pág. 174).

Se entiende por población el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características o estratos que les permitan distinguir los sujetos, unos de otros, la población debe quedar delimitada con claridad y precisión en el problema de investigación (Arias, 2006).

Para este estudio del desarrollo competencial y de la polivalencia del talento humano en el área de producción del sector textil se considerará una población de 24 trabajadores de la empresa “Lamour’s Jean’s” que se ubica en la ciudad de Pelileo.

#### 4.4.2 Muestra

La mayor parte de estudios se realizan a través de una muestra que represente a la población, a través de plantear el cuestionamiento de qué o quiénes son los participantes o sujetos de estudio, como una unidad de muestra/análisis y cuáles las características de la población, por lo que la muestra es el subgrupo de la población, en enfoque cuantitativo, es más representativo, por cuanto el azar o aleatorio y denota procedimiento (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, págs. 172, 175).

La muestra consiste en la selección de una parte o un subconjunto de la población con las mismas características. Para el cálculo del proyecto de investigación sobre el desarrollo competencial y de la polivalencia del talento humano en el área de producción del sector textil se lo realizar a través del método probabilístico de la población finita.

Castro (2006) determina que es una parte de la población obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población, es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones.

**Tabla 7. Personal de la Empresa**

DEPARTAMENTO	ÁREA	CARGO	CANTIDAD
PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	Diseñador	1
		Cortador	1
		Jefe de producción	1
		Jefe de confección	1
		Operarios o costureras	15
		Bordador	1
		Planchadora	2
		Empacador	2
TOTAL			24

**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Encuestas

La presente investigación del estudio sobre el desarrollo competencial y de la polivalencia del talento humano en el área de producción del sector textil se llevará a cabo en la empresa “LAMOUR´S JEAN´S” que cuenta con 24 trabajadores la misma que se ubica en la ciudad de Pelileo.

#### 4.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

**Tabla 8. Plan de recolección de información**

Nº	Incógnita	Detalle
1	¿Para qué?	Determinar el desarrollo competencial y de la polivalencia del talento humano.
2	¿Cuál es el efecto?	Incremento de calificación técnica en la empresa
3	¿Cuáles aspectos?	Sistema de Gestión del talento humano
4	¿Quién realiza?	Evelyn Pamela Tierres Osorio
5	¿A quiénes?	Personal área de producción de la empresa “LAMOUR´S JEAN´S”.
6	¿Cuándo?	Año 2017.
7	¿Dónde?	Empresa del sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua
8	¿Qué cantidad de rediseño?	Una sola ocasión
9	¿Cómo?	Por medio de la aplicación de encuestas y a través de la observación directa.
10	¿Quién financia?	Financiamiento propio.

**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Encuestas

La recolección de datos implica una elaboración de un plan detallado de procedimientos que lleven a reunir datos específicos sobre el tema investigado, a través de un instrumento de medición adecuado, en donde se registran los datos observados, y que representan los conceptos o variables investigadas (Grinnell,

Williams y Unrau, 2009) en términos cuantitativos, sobre la realidad, de un mundo conceptual al que se trata de describir (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014, págs. 198-199).

El desarrollo de la investigación se lleva a efecto con la compilación de información que ha sido obtenida de fuentes: primaria por medio de la aplicación de encuestas a los clientes internos; y, secundaria de los documentos que se realiza un compendio de información detallada sobre la temática en estudio, con el posterior análisis de los datos obtenidos.

**Tabla 9. Tipo de información**

<b>Tipo de Información</b>	<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Instrumento para Recolectar Información</b>
<b>PRIMARIA</b>	Encuestas	Cuestionario
<b>SECUNDARIA</b>	Análisis de documentos	Artículos Científicos, Revistas, Libros y Documentos Web

**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Encuestas

#### **4.6. SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO**

El presente trabajo se encuentra direccionado a recolectar información de carácter directo de los colaboradores directos de la empresa, quienes manifiestan su criterio en forma clara, directa y objetiva cuando se aplican el test de preguntas dirigidos a conocer sobre la problemática que es objeto de estudio; por lo cual se toma de manifiesto que los instrumentos a utilizarse son:

##### **4.6.1. Entrevista**

Es una de las técnicas que más utilización se realiza en investigación, en distintas disciplinas, con el fin de recopilar la información en forma directa al aplicar el sistema de preguntas preconcebidas al entrevistado y se adapta de acuerdo a las

circunstancias de la respuesta, aporta más datos de primera mano hasta puede facilitar la comprobación del fenómeno con anterioridad (Muñoz Razo, 2011, págs. 231, 232).

#### **4.6.2. Encuesta**

Es la Técnica de uso representativo en el proceso de la investigación que forma el complemento de los cuestionarios, las entrevistas y otros instrumentos para recolección de información, en especial en ciencias sociales, consiste en obtener información mediante encuestas, que pueden ser de opinión, comportamiento, actuación u otro factor a evaluarse; como opinión específica a través de un formulario sobre una muestra de unidades de la población investigada, debe contener preguntas precisas para que los encuestados indiquen respuestas confiables; esa información se tabula, analiza e interpreta, por lo que se considera a la encuesta como como la base del sistema de información estadística que permite la obtención de datos muy completos y honestos (Muñoz Razo, 2011, págs. 238, 239).

#### **4.6.3. Validación del instrumento de recolección**

Toda investigación requiere de la validación del instrumento cuyos datos se han compendiado en la encuesta, mediante el procedimiento de Alpha de Crombach, el cual desarrolla la correlación de las variables utilizadas en el sondeo cuyos valores corresponden a un porcentaje de aceptación en un rango de 0 a 1, al obtener un valor desde 0,70 es considerado que la validación como aceptable.

**Tabla 10. Resumen de procesamiento**

<b>Casos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
<b>Validados</b>	24	100
<b>Excluidos</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Encuestas

**Tabla 11. Fiabilidad del instrumento**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos tipificados</b>	<b>N de elementos</b>
<b>0,700</b>	0,717	10

**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Encuestas

El resultado del instrumento de fiabilidad corresponde al 70%, alcanzando la cuantía correspondiente para apreciar que la encuesta aplicada es completamente válida en la investigación.

**Tabla 12. Matriz de correlación entre elementos**

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
Pregunta 1	1,000	-,132	-,031	-,171	-,169	,281	-,168	-,101	,089	-,271
Pregunta 2	-,132	1,000	,443	,195	-,047	,471	,303	-,028	,025	,179
Pregunta 3	-,031	,443	1,000	,509	-,211	,166	,090	-,192	,480	,121
Pregunta 4	-,171	,195	,509	1,000	,282	,083	,021	,333	,463	,214
Pregunta 5	-,169	-,047	-,211	,282	1,000	-,017	-,026	,516	,356	,249
Pregunta 6	,281	,471	,166	,083	-,017	1,000	,471	,239	-,035	,178
Pregunta 7	-,168	,303	,090	,021	-,026	,471	1,000	,394	-,077	,306
Pregunta 8	-,101	-,028	-,192	,333	,516	,239	,394	1,000	,086	-,033
Pregunta 9	,089	,025	,480	,463	,356	-,035	-,077	,086	1,000	,029
Pregunta 10	-,271	,179	,121	,214	,249	,178	,306	-,033	,029	1,000
Suma	-,093	,382	,508	,712	,575	,395	,368	,517	,651	,421

**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Encuestas



## 5. RESULTADOS

### 1. ¿Considera usted que dentro de la empresa los trabajadores poseen actitudes y conductas positivas para el desarrollo de su trabajo?

Figura 10. Actitudes y conductas para el desarrollo



Elaborado por: Pamela Tierres

Fuente: Encuestas

#### Análisis e Interpretación

El 96% del total de encuestados, que representan 23 individuos, considera que dentro de la empresa los trabajadores poseen habilidades positivas para el desarrollo del trabajo, respecto al 4% que indica lo contrario. Se establece por tanto que de forma general, la totalidad de la población, se encuentra dentro de un ámbito laboral adecuado y apropiado, las características se deben a la consolidación del grupo de trabajo y que pueden existir influencias externas como la inestabilidad y el desarrollo competencial que el sector se encuentra atravesando en cuanto a la comercialización de productos, lo que genera que se debe tomar en consideración a aquellos que aún mantienen su empleo, deben involucrarse en varias áreas, inclusive en insertarse en opiniones y expectativas dentro de la producción y manejo de la empresa.

**2. ¿Cree usted que la empresa utiliza las competencias laborales como herramienta de Gestión de Recursos Humanos?**

**Figura 11. Competencias como herramienta**



**Elaborado por:** Pamela Tierres

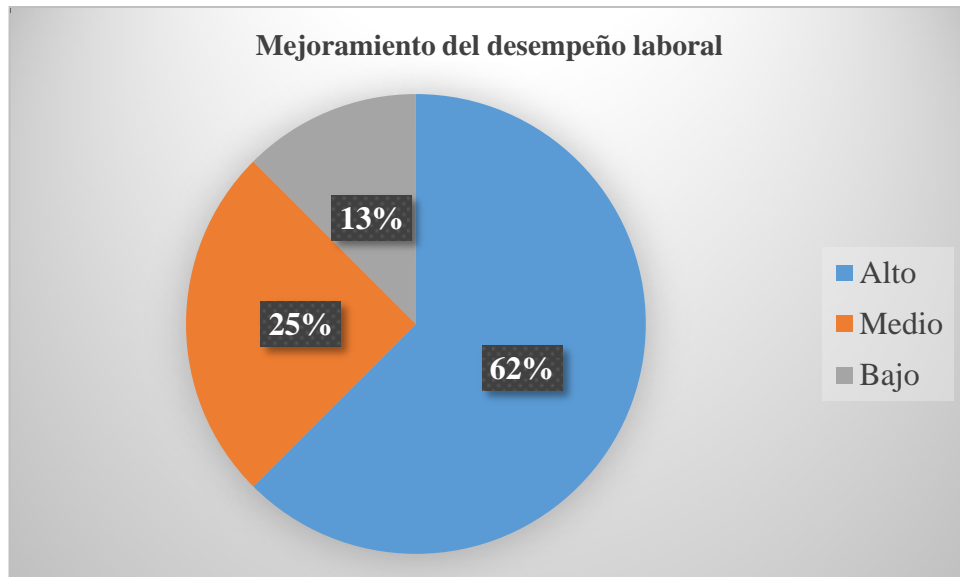
**Fuente:** Encuestas

**Análisis e interpretación**

La premisa que relaciona la empresa utiliza las competencias laborales como herramienta de Gestión de Recursos Humanos, se afianza con el 92% que representa a 22 personas investigadas, contrariamente al 8% la antítesis de la cuestión. En una base introductoria y en base a las circunstancias que se presentan en la actualidad con respecto a la situación de la empresa que utiliza las competencias laborales como herramienta de Gestión de Recursos Humanos dentro de la empresa, afianzando la mutualidad en todos los aspectos de la empresa.

**3. ¿En qué nivel mejoraría su desempeño laboral y el de sus compañeros de trabajo al perfeccionar el desarrollo de competencias dentro de la empresa?**

**Figura 12. Mejoramiento del desempeño laboral**



**Elaborado por:** Pamela Tierres

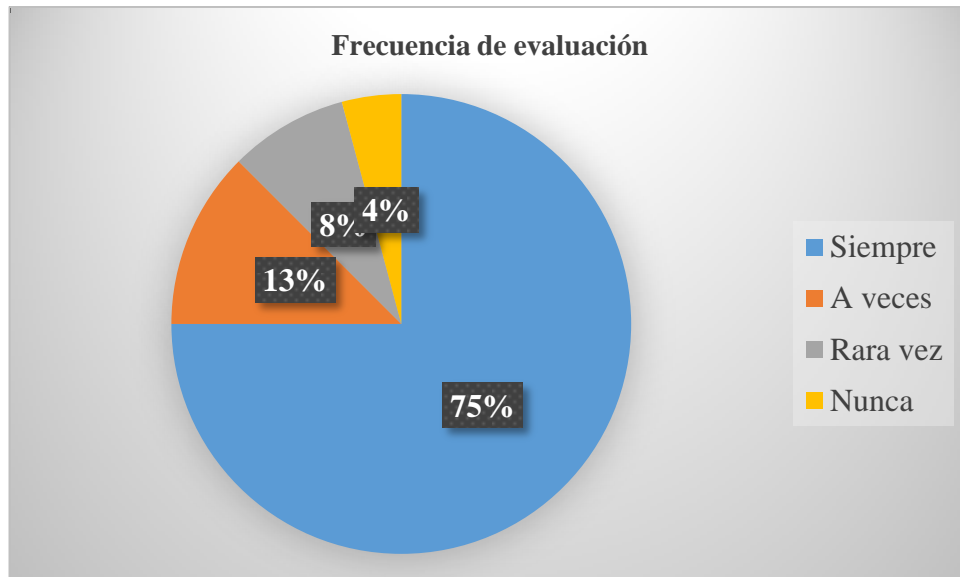
**Fuente:** Encuestas

**Análisis e interpretación**

El 62 % que corresponde a 15 sujetos, expresa mayormente al cuestionamiento que refiere al nivel alto que mejoraría el desempeño laboral y el de sus compañeros de trabajo al implementar el desarrollo de competencias dentro de la empresa, con un nivel medio se encuentran el 25%; y, el 13% condiciona sobre un bajo nivel. Las perspectivas laborales y la interrelación con las empresas en la actualidad, objetan que es una expectativa confiable a un alto nivel en el desempeño laboral cuando el factor humano debe ser poseedor de capacidades y cualidades adicionales y conocimiento del área productiva, caracterizados en la práctica competencial, para insertarse laboralmente y sean sujetos vinculatorios de manera eficaz y eficiente en las empresas que requieran de sus servicios.

#### 4. ¿Con qué frecuencia la empresa evalúa las competencias laborales del talento humano?

Figura 13. Frecuencia de evaluación



Elaborado por: Pamela Tierres

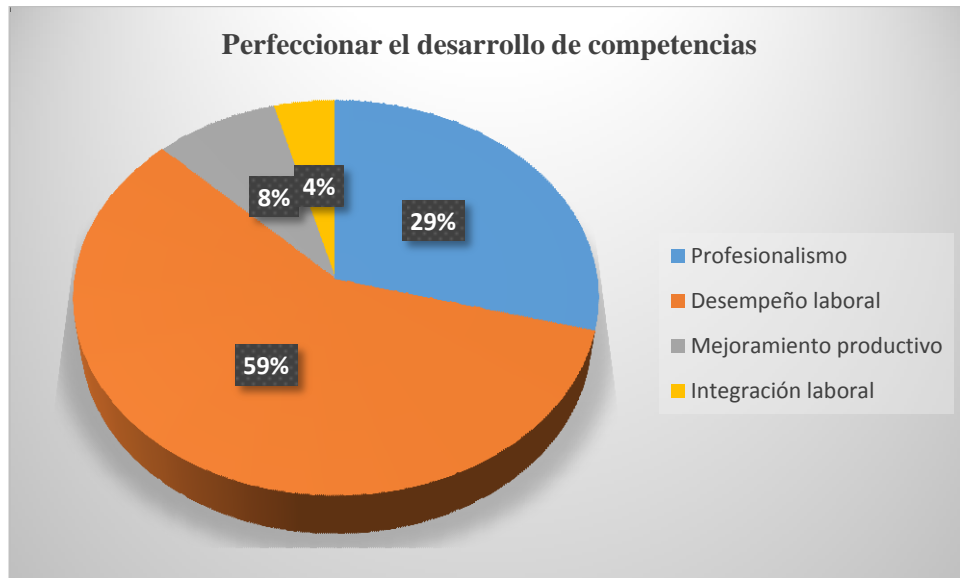
Fuente: Encuestas

#### Análisis e interpretación

Al establecer opciones ante la frecuencia que la empresa evalúa las competencias laborales del talento humano, 18 personas que representan el 75% del total de la población investigada, aseveran que la frecuencia es siempre, el 13% que son 3, coinciden en que es a veces; el 8% (2 sujetos investigados) evidencia rara vez determinan el anuncio de contratación; y, el 4%, 1 persona indica que la nunca ha evaluado la empresa. Las relaciones laborales admiten que incremento y expansión tanto en el sector económico como social, en la creación de fuentes de empleo que se reconoce como el talento humano como parte fundamental de la producción, lo que debe ser complementado con la realización de una evaluación práctica en el desempeño laboral adjuntando el aporte de nuevas ideas y perspectivas originadas por el manejo de la tecnología que ha adquirido un avance importante y que se aplican en todas las actividades del progreso y desarrollo.

5. ¿Cuál cree usted que es el valor agregado más importante para un trabajador al perfeccionar el desarrollo de competencias dentro de la empresa?

**Figura 14. Perfeccionar el desarrollo de competencias**



**Elaborado por:** Pamela Tierres

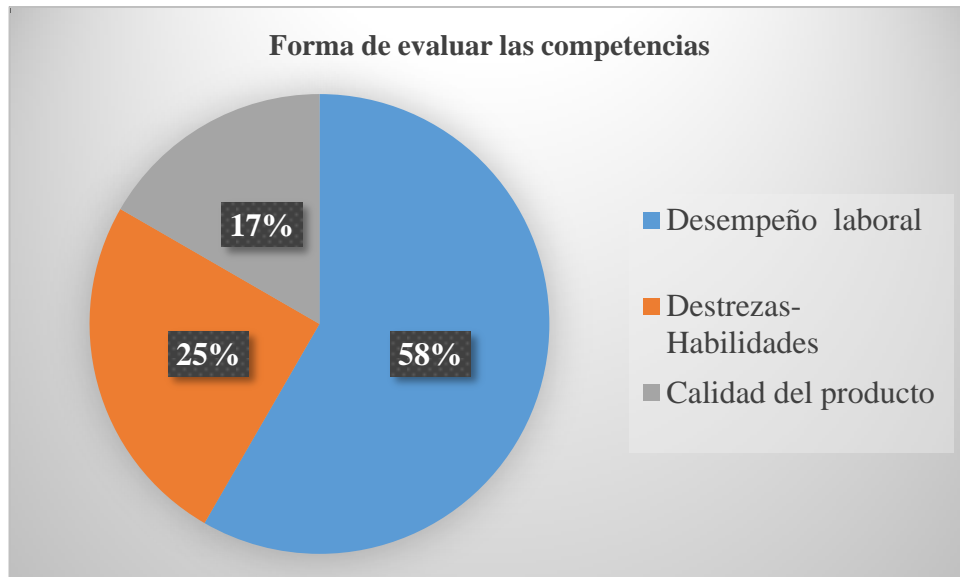
**Fuente:** Encuestas

### **Análisis e interpretación**

El planteamiento que establece si el valor agregado más importante para un trabajador al implementar el desarrollo de competencias dentro de la empresa, el 59% que representan 7 personas de la población encuestada sujetan un mayor profesionalismo; 29% que son 14 sujetos admiten un mejoramiento del desempeño laboral; 8% determinan el mejoramiento productivo en la empresa es decir 2 personas; y, 1 investigado que es el 4%, admite como recurso una mejor integración laboral dentro de la empresa. La aplicación del valor agregado como un factor importante para que el trabajador implemente el desarrollo de competencias como aspectos y habilidades adquiridas a lo largo de la vida laboral e independientemente de influencia de otras características, acrecienta las expectativas sobre el mejoramiento de la actividad productiva.

**6. En el área de producción de la empresa ¿De qué manera se evalúa las competencias laborales de un trabajador polivalente?**

**Figura 15. Forma de evaluar las competencias**



**Elaborado por:** Pamela Tierres

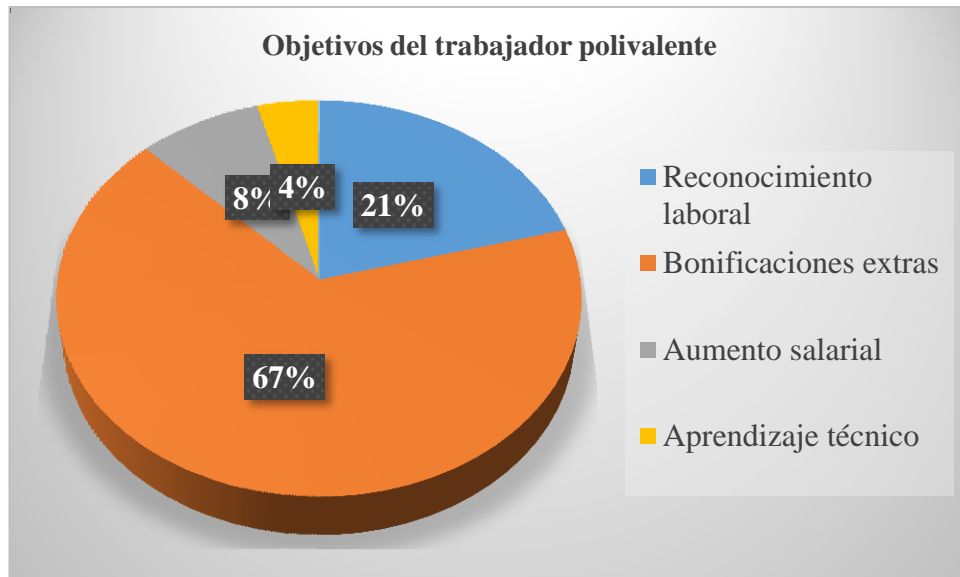
**Fuente:** Encuestas

**Análisis e interpretación**

Cuando se cuestiona la relación de la forma de evaluar de las competencias a la población investigada, el 58% que representan a 14 sujetos encuestados, determinan al desempeño laboral; el 25% que son restante que son 6 individuos, admiten a las destrezas y habilidades como forma de evaluar; y, el 17% (4 personas) concluyen a la calidad del producto como factor. Es imprescindible que el desacierto del manejo de las formas de evaluar las competencias son aspectos empíricos de realizarlas, por cuanto son términos cualitativos observables en la empresa; debido a lo que es imperativo que, ante una breve explicación de lo interrogado, es concluyente y muy significativo que enlace la experiencia laboral del talento humano como aserción de habilidades propias de sujetos polivalentes adecuados para optar por ser procedentes para las diferentes áreas productivas que se convierten en multifuncionales y competitivas ante la agresividad del mercado.

7. ¿Cuáles son los objetivos que persigue un trabajador con perfil polivalente dentro de la empresa?

Figura 16. Objetivos del trabajador polivalente



Elaborado por: Pamela Tierres

Fuente: Encuestas

### Análisis e interpretación

La interrogante que se plantea sobre los objetivos del trabajador polivalente, el 67% de la población que representa a 16 individuos, relaciona la bonificación laboral, 21%, que son 5 sujetos investigados admite el reconocimiento laboral como objetivo, 8% (2 personas investigadas) regula el aumento laboral; y, únicamente el 4% (1 individuo) comparte sobre el aprendizaje técnico como objetivo. El conocimiento, experiencias y actitudes adecuadas del talento humano son admisibles de ser aceptados dentro de una organización que valora los talentos y que complementa con los respectivos beneficios socio-económicos que facilitan las relaciones productivas dentro de la empresa, también compensan al obrero que se desempeña con mayor eficiencia y eficacia en el rol productivo y protagónico de la empresa cuando se acredita dentro del proceso competitivo y comercial.

**8. ¿Cree usted que al poseer un perfil polivalente va a tener mejores oportunidades laborales?**

**Figura 17. Mejorar las oportunidades laborales**



**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Encuestas

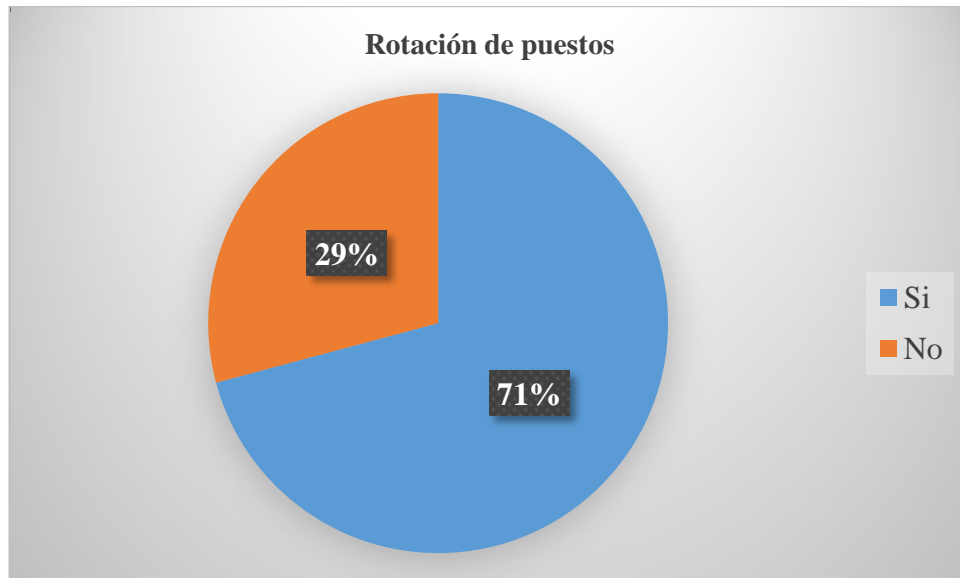
**Análisis e interpretación**

La interrogante que permite indicar si al poseer un perfil polivalente va a tener mejores oportunidades laborales, el 92% que representa 22 sujetos investigados, estipula estar de acuerdo, frente al 8% que son 2 individuos. La actualización y fortalecimiento en la adquisición de nuevos conocimientos a través de diferentes formas como la experiencia, la capacitación, entre otras, son esenciales para que el talento humano traducido a un perfil polivalente, pueda ser considerado como el factor fundamental que forma parte del sistema productivo, para un excelente desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los diferentes actores que involucran a la organización.



9. ¿Considera usted que al rotar de puesto o realizar diferentes actividades a las que está acostumbrado puede servir para llamarse trabajador polivalente?

**Figura 18. Rotación de puestos**



**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Encuestas

### **Análisis e interpretación**

Con el 71% que representa 17 individuos, considera positivamente que al rotar de puesto o realizar diferentes actividades a las que está acostumbrado puede servir para llamarse trabajador polivalente; y, contrariamente el 29% que son 7 personas. El desempeño laboral, que forma parte esencial dentro de la organización, requiere del aporte formativo y de aprendizaje para cumplir con las funciones que requieren de la empresa, en especial cuando se forma parte del área productiva, en la cual se demuestran aspectos muy valorativos como la funcionalidad, adecuación y el compromiso involucrarse dentro del proceso productivo, por lo que las exigencias del entorno requieren que el talento humano deba insertarse dentro de los adelantos tanto intelectuales como tecnológicos que apoyen a la empresa en el cumplimiento de su objetivo.

10. ¿Considera usted que, al ser un trabajador polivalente con sus competencias laborales, aportan positivamente en la producción y calidad del producto?

**Figura 19. Aportación en la producción y calidad**



**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Encuestas

### **Análisis e interpretación**

Con respecto a que empresa considera que, al ser un trabajador polivalente con sus competencias laborales, aportan positivamente en la producción y calidad del producto, con el 83%, 20 sujetos investigados, expresa que es siempre; el 13% que representa a 3 individuos; y, el 4% (1 persona) complementa la inexistencia de la premisa. Es objetivo que, de acuerdo a las capacidades y habilidades que demuestra el talento humano dentro de una empresa, suelen concluir que potencialmente un trabajador con experiencia, capacitación y propenso a adquirir nuevas habilidades que determinen una funcionalidad óptima en diferentes áreas del sistema productivo, por lo que no es admisible la existencia de las respectivas dudas sobre el desempeño

laboral empresarial, concordando con las competencias que son demostradas por los clientes internos que demuestran su óptimo potencial funcional.

**Operación entre las variables**

**Variable Independiente:** Desarrollo Competencial

**Tabla 13. Variable Independiente**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Pregunta	Técnica e Instrumento
Desarrollo centrado en la identificación de las competencias que poseen los trabajadores	Laborales	Número de habilidades	¿De qué manera se evalúa las competencias laborales de un trabajador polivalente?	Encuesta

**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Investigación directa

**Variable Dependiente:** Polivalencia del talento humano

**Tabla 14. Variable Dependiente**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Pregunta	Técnica e Instrumento
Habilidad técnica del trabajador para llevar a cabo de manera temporal y por necesidad de servicio un puesto de trabajo distinto	Técnicas	Número de objetivos que percibe un polivalente	¿Cuáles son los objetivos que persigue un trabajador con perfil polivalente dentro de la empresa?	Encuesta

**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Investigación directa

### **Correlación de las variables planteadas**

Estadísticamente se realiza la correlación y como herramienta tecnológica es relevante el usar el programa SPSS de IBM, para desarrollar la tabulación y la validación del elemento principal de recolección de la información, entre las variables, se encuentran una correlación entre las preguntas 6 y 7, que corresponde al Desarrollo Competencial y la Polivancia del Talento Humano, mediante el coeficiente de Spearman de correlación de variables nominativas. Se obtiene un valor de  $r_s = 0,471$  que acredita la existencia de una relación entre las variables en estudio, que acrecienta la parte pertinente al contenido filológico y literatura consultada.

**Tabla 15. Correlación**

		PREGUNTA 6	PREGUNTA 7
RHO de Spearman	PREGUNTA 6	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,471*
		N	,036
	PREGUNTA 7	Coefficiente de correlación	24
		Sig. (bilateral)	,471*
		N	24

\* La correlación es significativa a nivel 0,05 (bilateral)

**Elaborado por:** Pamela Tierres

**Fuente:** Encuesta

## 6. CONCLUSIONES

- ✓ Se estableció teóricamente los elementos que influyen en el desarrollo competencial, así como de la polivalencia del talento humano, los mismos que permiten realizar acciones para el mejoramiento de la empresa lo cual ayudaran a la obtención de mejores resultados.
- ✓ La falta de un proceso para el desarrollo de competencias, provoca la inadecuada inserción de personal en la empresa, también incide en la satisfacción del talento humano, ya que al no contar con competencias laborales requeridas para su puesto de trabajo se les dificulta tener un desempeño laboral adecuado.
- ✓ Se determinó mediante los resultados de la encuesta que al establecer características competenciales y de la polivalencia podrían impulsar al talento humano a realizar de una manera adecuada lo requerido en el área de producción de las distintas empresas textiles, además ayuda a que las personas puedan reaccionar ante diversas situaciones laborales.
- ✓ La escasez de competencias laborales apropiadas y el no contar con personal polivalente en la empresa Lamour's Jean's dificulta el proceso de producción, ya que al no establecer las competencias laborales los trabajadores proyectan un inadecuado desempeño laboral. La aplicación de la propuesta establecida de inserción de personal polivalente, mejorará el nivel de producción y los resultados esperados por la empresa.

## **7. RECOMENDACIONES**

- Se debe analizar textualmente los elementos y características del desarrollo competencial, así como también el desarrollo de la polivalencia del talento humano, para que puedan servir como una herramienta en el crecimiento de empresas del sector textil de la provincia.
  
- Es necesario y meritorio que la empresa debe identificar y relacionar cada uno de los puestos existentes dentro del área de producción con las competencias laborales requeridas por la misma para que se mejore el desempeño laboral de cada colaborador.
  
- Es ineludible que las empresas textiles del cantón puedan contar con talento humano polivalente ya que demuestran mayor eficiencia y eficacia en el proceso de producción, además que cuentan con competencias laborales establecidas para realizar de una manera adecuada su trabajo dentro de las empresas.
  
- Se recomienda a la empresa desarrollar las competencias laborales existentes, así como la inserción de personal polivalente, para mejorar de manera significativa su producción. Además, a los trabajadores les permitirá ser más competitivos dentro de la misma.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Abrego Almazán, D., Sánchez Tovar, Y., & Medina Quintero, J. M. (2017). *www.cya.unam.mx/index.php/cya*. Retrieved junio 10, 2017, from Contaduría y administración: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1461/1028>
- Alles, M. (2002). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOSGESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICIONARIO*. Retrieved septiembre 28, 2017, from [http://www.academia.edu/11202723/Diccionario\\_competencias\\_laborales\\_m\\_artha\\_alles](http://www.academia.edu/11202723/Diccionario_competencias_laborales_m_artha_alles)
- Arias Galicia, L. F., & Heredia Espinosa, V. (1999). *Administración de recursos humanos. Para el alto desempeño* (5 ed.). México: Trillas.
- Baena Paz, G. (2004). *Metodología de la investigación*. México: Cultural.
- Blasco y Pérez. (2007). *eumet.net (enciclopedia virtual)*. Retrieved mayo 24, 2017, from [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque\\_cualitativo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html)
- Bravo Correa, P. (2001). *Investigación cualitativa aplicada a la educación*. Quito: Quebecor World.
- Caballero Romero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología del cómo formularlos*. Querétaro: Cengage Learning.
- Cerna, J. C. (2012, mayo 27). *monografias.com*. Retrieved agosto 1, 2017, from <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml#BIBLIO>
- Certo, S. C. (2000). *Administración Moderna. Diversidad, calidad, ética, & el entorno global* (8 ed. ed.). (R. Castillo, Trans.) Bogotá, Colombia: Prentive Hall.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos* (2 ed.). (M. E. Suárez R., Ed., & G. A. Villamizar, Trans.) Santa Fé de Bogota: Mac Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3 ed.). México D. F.: Mc Graw Hill. Retrieved julio 31, 2017, from Gestión del talento humano: <https://libros-gratis.com/ebooks/gestion-del-talento-humano-3ra-edicion/>
- Corpoeducación. (2003, agosto). Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. Bogota D. C., Colombia.
- Cruz del Castillo, C., Olivares Orozco, S., & González García, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (1 ed.). México: Patria.
- Czinkota, M. y. (2013). *Marketing Internacional* (10 ed. ed.). México: Cengage Learning.
- De Alba, C. (2015, septiembre 15). *La nueva ruta del empleo*. Retrieved junio 15, 2017, from [www.lanuevarutadelempleo.com/node/5779](http://www.lanuevarutadelempleo.com/node/5779)
- Desarrollo de un instrumento válido y confiable para la determinación de los roles funcionales. (2013, septiembre 27.29). *XXI Congreso Internacional de Contaduría e Informática*, 4-5. México D. F., México, México: Centro de Informática de la UNAM. Retrieved junio 10, 2017, from <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.04.pdf>
- Díaz Crespo, J. (2016, mayo 30). Industria textil y confección: el reto de subsistir. *Boletín mensual*, 30(2016). Quito D.M., Pichincha, Ecuador. Retrieved junio 8, 2017, from <http://www.aite.com.ec/boletines/2016/industria-textil.pdf>
- Díaz, J. (12 de 1 de 2017). *Negocios y emprendimiento. Ideas para emprender*. Obtenido de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2017/01/consejos-renovar-empresa.html>
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2012, noviembre 5). *Análisis sectorial de textiles y confecciones*. (D. d. exportaciones, Producer) Retrieved junio 1, 2017, from Proecuador.gob.ec: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-textil-2012/>



- Ernst & Young Consultores. (2017, junio 8). *Manual del Director de Recursos*. Retrieved from Gestión por competencias: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*. (5 ed.). México D. F.: Thomson.
- Fernandez Ortiz, R. e. (2006). *The SNEs and the Human Resources: An empirical Analysis of Training, Rotation and Ownership Structure*. Madris: Universidad de la Rioja.
- Fernandez Ortiz, Rubén et al. (2006). *The SNEs and the Human Resources: An empirical Analysis of Training, Rotation and Ownership Structure*. Madrid: Universidad de la Rioja.
- García Garrido, S. (2010, julio 19). *Polivalencia*. Retrieved from <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=549>
- George, S. S. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (16 ed. ed.). (M. d. Pedroza, Trans.) México: Cengage Learning.
- Grupo CIEF. (2012). *grupocief.com*. Retrieved abril 27, 2017, from <http://www.grupocief.com/cief/es/desarrollo-competencial>
- Hammer, M., & Champy, J. (1997). *Reingeniería*. Colombia: Norma.
- Hampton, D. (1983). *Administración*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3 ed.). México D. F.: Mc Graw Hill. Retrieved from <http://metodos-avanzados.sociales.uba.ar/files/2014/04/El-proceso-de-la-investigacion.pdf>
- Hernández y Rodriguez, S. (2006). *Introducción a la administración* (4 ed.). México: Mc Geaw Hill.

- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. J., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas esenciales y estrategias para la competitividad*. (3 ed.). México D. F.: Mc Graw Hill.
- Hierro artístico. Talleres Royo. (2014, agosto 9). *Atención al cliente*. Retrieved junio 12, 2017, from [www.talleres-royo.com/la-polivalencia-laboral/](http://www.talleres-royo.com/la-polivalencia-laboral/)
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2004). *Administración estratégica. Un enfoque integrado* (6 ed. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Imvernizzi, N. (2002, mayo-agosto). Trabajo polivalente y conocimientos sobre la producción. Tendencias en la industria brasilera. (l. c. Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, Ed.) *Iberoamericana de ciencia, tecnología, sociedad e innovación*.(3), 17.
- INEC. (2012, octubre 6). *ecuadorencifras.gob.ec*. Retrieved junio 6, 2017, from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- Jiménez Paneque, R. (1998). *Metodología de la investigación. Elementos básicos para la investigación clínica*. La Habana: Ciencias médicas.
- Krajewski, L. J. (2013). *Administración de operaciones. proceso y cadena se suministro* (10 ed ed.). México: Pearson.
- Lago, J. L. (2014). *Versatility: an approach to its feasibility*. Universidad Nacional del Mar del Plata. Buenos Aires: Facultad de ciencias económicas y sociales.
- Leiva. (1984). *Leiva*. Retrieved 2017
- Man Mohan, J. (2012). *Administration Skills*. India: Manmohan Joshi & Ventus Publishing ApS.
- Martínez Barcha, V. P. (2015, Junio). *Las competencias del talento humano*. Retrieved from <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6605/1/MARTINEZBAR CHAVIVIANAPAOLA2015.pdf>

- Mauricio, L. (2013, septiembre 11). *Competitividad de los países en una economía globalizada*. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/competitividad-de-los-paises-en-una-economia-globalizada/>
- Mi primer empleo. (2002). *miprimerempleo.com*. Retrieved diciembre 1, 2017, from <https://www.primerempleo.com/noticias/detalle-noticia-empleo.asp?id=8227>
- MINISTERIO DE LA PRODUCTIVIDAD. (2011). *Industrias de la provincia de Tungurahua*. Retrieved from <http://www.produccion.gob.ec/>
- Montoyo, A., & Marco, M. (2011). *Proceso de producción*. Retrieved from Universidad de Alicante: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19047/1/Tema\\_4\\_-\\_Proceso\\_de\\_produccion.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19047/1/Tema_4_-_Proceso_de_produccion.pdf)
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. (2 ed.). México: Pearson.
- Naranjo, M. (2010, junio 21). *Movilidad laboral y la polivalencia funcional del trabajo*. Retrieved julio 28, 2017, from <https://raulpiriz.wordpress.com/2010/06/21/movilidad-laboral-y-la-polivalencia-funcional-del-trabajo/>: [http://nulan.mdp.edu.ar/2015/FACES\\_n42-43\\_21-36.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/2015/FACES_n42-43_21-36.pdf)
- OCEANO. (2003). *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa*. Barcelona: Oceano.
- Padrón Martínez, C. L. (2002). Administración, ciencia y tecnología. *Contaduría y administración*(205), 28. Retrieved junio 9, 2017, from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520504>
- Pastor, N. (2009, julio). *Blog Karlitos*. Retrieved from <http://blogdekarlitos.blogspot.com/2010/02/polivalencia-laboral-un-arma-para-la.html>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2013). *Gestión por procesos*. México: Esic.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2013). *Gestión por procesos*. México: Esic.

- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed. ed.). (P. M. Rosas, Ed.) México: Pearson educación.
- RRHhdigital. (2016, agosto 18). Retrieved from <http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/119197/Competencias-profesionales-de-la-especializacion-a-la-polivalencia>
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigacion*. Retrieved mayo 24, 2017, from <http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm>.
- Scribd. (2017). *Scribd*. Retrieved abril 27, 2017, from <https://es.scribd.com/doc/26730004/Flexibilidad-y-Polivalencia-Laboral>
- Scribd.inc. (2017). *Scrbdi Inc.com*. Retrieved junio 13, 2017, from <https://es.scribd.com/doc/26730004/flexibilidad-y-polivalencia-laboral>
- Sena. (2017). *galeon.com*. Retrieved agosto 1, 2017, from [www.senavirtual.edu.co](http://www.senavirtual.edu.co): <http://talentohumanosena.galeon.com/>
- Senlle, A. (1996). *Reingeniería humana* (1 ed. ed.). Madrid: Gestión 2000.
- SENPLADES. (2015). *Zona tres centro*. Retrieved mayo 22, 2017, from <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Agenda-zona-3.pdf>
- Sikula, A. F. (1991). *Administración de personal. Colección limusa para ejecutivos*. México: Noriega limusa.
- Tejada Fernández, J. (2005). El trabajo por competencias en el practicum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. 7. México D.F., México, México. Retrieved junio 9, 2017, from <http://redie.uabc.mx/redie/article/view/192>
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (1993). *Principios de administración*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Torres Castañeda, m. C., & Torres Orjuela, C. C. (2010). *CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES*. Retrieved from <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf>

- Ucha, F. (2015, febrero 18). *Definicion ABC. Tu diccionario hecho facil*. Retrieved from <http://www.definicionabc.com/general/polivalencia.php>
- ucm. (2015). *ucm*. Madrid: ucm. Retrieved junio 6, 2017, from [pendientedemigracion.ucm.es/info/pcyap/jornadas/eco.htm](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/pcyap/jornadas/eco.htm)
- Vargas Cordero, Z. R. (2009, junio 8). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Educación*, 159-160. Retrieved from <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589>
- Wayne Mondy, R., & Noe, R. M. (1996). *Administración de recursos humanos* (6 ed.). (A. Deras Quiñones, Trans.) México: Prentice Hall.
- Williams, C. (2013). *Administración* (6 ed.). (L. L. Alcalà, Trans.) México D. F.: Cengage. Learning.

## 9. ANEXOS

### Anexo 1

#### Competencias Laborales Requeridas

**Nombre:**

**Cargo:**

1) Marque con una **X** las competencias laborales que usted crea son más requeridas para su puesto.

COMPETENCIA	GRADO			
	A	B	C	D
Adaptabilidad				
Autoconfianza				
Autocontrol				
Búsqueda de información				
Colaboración				
Capacidad de Competencia				
Capacidad Crítica				
Creatividad				
Compromiso				
Conciencia Organizacional				
Delegación de Actividades				
Desarrollo de Subordinados				
Desarrollo de Relaciones				
Dinamismo- Energía				
Escucha				
Energía				
Flexibilidad				
Franqueza y confiabilidad				
Habilidad analítica				
Identificación con la Organización				
Influencia				
Iniciativa, autonomía y sencillez				
Integridad				
Liderazgo				
Nivel de disciplina personal				
Productividad				
Orientación a los resultados				
Sensibilidad Interpersonal				
Sensibilidad Organizacional				
Trabajo en equipo				
Tolerancia al estrés				

**Grado: A) Alto;    B) Bueno;    C) Mínimo Necesario;    D) Bajo**

Anexo 2.

**Tabulación de Competencias Laborales**

COMPETENCIA	GRADO				Número de personas
	A	B	C	D	
Adaptabilidad	7	1	0	0	8
Autoconfianza	1	7	0	0	8
Autocontrol	3	5	0	0	8
Búsqueda de información	0	4	4	0	8
Colaboración	2	6	0	0	8
Capacidad de Competencia	1	4	2	1	8
Capacidad Crítica	0	2	3	3	8
Creatividad	2	1	1	4	8
Compromiso	7	1	0	0	8
Conciencia Organizacional	0	2	3	3	8
Delegación de Actividades	2	0	1	5	8
Desarrollo de Subordinados	2	0	1	5	8
Desarrollo de Relaciones	0	7	1	0	8
Dinamismo- Energía	7	1	0	0	8
Escucha	1	6	1	0	8
Energía	8	0	0	0	8
Flexibilidad	0	3	5	0	8
Franqueza y confiabilidad	4	4	0	0	8
Habilidad analítica	0	0	5	3	8
Identificación con la Organización	7	1	0	0	8
Influencia	0	2	4	2	8
Iniciativa, autonomía y sencillez	0	4	3	1	8
Integridad	4	4	0	0	8
Liderazgo	2	5	1	0	8
Nivel de disciplina personal	8	0	0	0	8
Productividad	5	3	0	0	8
Orientación a los resultados	7	1	0	0	8
Sensibilidad Interpersonal	0	8	0	0	8
Sensibilidad Organizacional	0	6	2	0	8
Trabajo en equipo	5	3	0	0	8
Tolerancia al estrés	2	6	0	0	8
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>97</b>	<b>37</b>	<b>27</b>	<b>248</b>




### Anexo 3


#### Metodología para la formación de competencias


Puesto	Características de las Competencias Requeridas	Competencias Laborales
Obrero Aprendiz	Competencias para el desempeño de un conjunto pequeño de actividades del trabajo establecido. En este puesto predominan las actividades rutinarias y de productividad	Adaptabilidad Búsqueda de Información Compromiso Dinamismo-Energía Integridad Productividad Trabajo en Equipo
Obrero Calificado	En este puesto se requiere competencias relacionadas con la aplicación de conocimientos en una amplia o importante gama de actividades laborales realizadas en diversos contextos. Hay ocasiones donde estas competencias son diferentes, con mayor complejidad de las rutinarias.	Autocontrol Colaboración Delegación de actividades Flexibilidad Influencia Identificación con la organización Orientación a los resultados
Tecnólogo	Se requiere de competencias en una gama amplia de actividades de trabajo diverso, desempeñadas en distintos contextos, frecuentemente complejos y no rutinarios, que conlleva un alto grado de responsabilidad con la empresa.	Auto confianza Capacidad de Competencia Capacidad Crítica Franqueza y confiabilidad Liderazgo Sensibilidad organizacional Tolerancia al estrés
Profesional	Deben existir competencias en una gama amplia de actividades complejas de trabajo como técnicas y profesionales que desempeñadas sean útiles para el beneficio de la empresa.	Creatividad Delegación de actividades Desarrollo de subordinados Habilidad analítica Iniciativa, autonomía y sencillez


Anexo 4


	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	<b>Código</b>	T.J. 002
		<b>Fecha de emisión</b>	18/11/2017
		<b>Elaborado por:</b> Pamela Tierres	
<b>I.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>1-NOMBRE DEL PUESTO:</b>		JEFE DE PRODUCCIÓN	
<b>2.-ÁREA O DEPARTAMENTO:</b>		PRODUCCIÓN	
<b>3.-JEFE INMEDIATO O SUPERIOR:</b>		GERENTE	
<b>4.-SUPERVISA A:</b>		Departamento de Producción	
<b>II.- NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Capacidad de vigilar el proceso productivo establecido en la empresa, hacerse cargo de todo lo correspondiente al proceso para lograr un producto de calidad.			
<b>III.- OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Cumplir con los objetivos del proceso de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como controlar el uso adecuado de materia prima, insumos y maquinaria del personal			
<b>IV.- FUNCIONES;RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES</b>			
<b>Funciones principales y secundarias</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Verificar asistencia del personal a su cargo.</li> <li>✚ Recopilar información de la producción actual.</li> <li>✚ Analizar el cumplimiento de las metas diarias.</li> <li>✚ Apoyar a los demás departamentos para prevenir y reparar fallas.</li> <li>✚ Cumplir con la producción programada en tiempo, cantidad, calidad.</li> <li>✚ Verificar que los materiales que se va a utilizar sean correctos.</li> </ul>			
<b>Responsabilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Controla la labor de los jefes de áreas y del operario en general</li> <li>✚ Vela por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos.</li> <li>✚ Vela por la calidad de todos los productos.</li> <li>✚ Emite informes, analiza resultados, genera reportes de producción que respalden la toma de decisiones.</li> <li>✚ Cumple y hace cumplir las buenas prácticas de manufactura</li> </ul>			
<b>Habilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Atención a la calidad</li> <li>✚ Eficacia en el trabajo</li> <li>✚ Actitud. Enfatizar y fomentar el trabajo en equipo.</li> <li>✚ Capacidad para liderar, motivar, conducir y gestionar.</li> <li>✚ Actitud: Dotes de comunicación y de escucha.</li> </ul>			
<b>V.- REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>1: Nivel de Educación</b>		Título Universitario, Tecnólogo en modas	
<b>2: Experiencia Laboral</b>		3 a 5 años mínimo en funciones similares	
<b>3: Capacitación</b>		Proceso de producción en Jean's	
<b>4: Formación</b>		Calidad y Productividad	



	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	<b>Código</b>	T.J. 003
		<b>Fecha de emisión</b>	18/11/2017
		<b>Elaborado por:</b> Pamela Tierres	
<b>I.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>1-NOMBRE DEL PUESTO:</b>		CORTADOR	
<b>2.-ÁREA O DEPARTAMENTO:</b>		Producción	
<b>3.-JEFE INMEDIATO O SUPERIOR:</b>		Jefe de Producción	
<b>4.-SUPERVISA A:</b>			
<b>II.- NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Contar con destreza para aplicar técnicas y métodos adecuados para el tendido de tela y tizado de patrones para el máximo aprovechamiento de tela, además de operar la máquina de corte para su seguridad.			
<b>III.- OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Cortar la tela de acuerdo a los patrones establecidos aprovechando al máximo el espacio en el tendido de la tela.			
<b>IV.- FUNCIONES;RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES</b>			
<b>Funciones principales y secundarias</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Realizar órdenes de producción.</li> <li>✚ Tender tela sobre la mesa.</li> <li>✚ Colocar los patrones sobre la tela.</li> <li>✚ Tizar los patrones en la tela.</li> <li>✚ Prender cortadora.</li> <li>✚ Cortar la tela.</li> <li>✚ Verificar buen funcionamiento de la máquina</li> </ul>			
<b>Responsabilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Reportar al Jefe de Producción los materiales necesarios para realizar el corte de la tela.</li> <li>✚ Realizar labores de mantenimiento preventivo a su equipo de acuerdo a las especificaciones del fabricante.</li> <li>✚ Reportar cualquier anomalía que encuentre en el proceso, para proceder a la reparación del mismo.</li> <li>✚ Mantener limpio el equipo y su área de trabajo</li> </ul>			
<b>Habilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Eficacia en el trabajo</li> <li>✚ Perseverancia</li> <li>✚ Destreza manual</li> <li>✚ Ser capaz de coordinar y organizar su trabajo</li> </ul>			
<b>V.- REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>1: Nivel de Educación</b>		Bachiller	
<b>2: Experiencia Laboral</b>		1 a 3 años mínimo	
<b>3: Capacitación</b>		Destreza manual	
<b>4: Formación</b>		Afines al puesto	

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	<b>Código</b>	T.J. 004
		<b>Fecha de emisión</b>	18/11/2017
		<b>Elaborado por:</b> Pamela Tierres	
<b>I.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>1.-NOMBRE DEL PUESTO:</b>		Jefe de Confección	
<b>2.-ÁREA O DEPARTAMENTO:</b>		Área de Producción	
<b>3.-JEFE INMEDIATO O SUPERIOR:</b>		Jefe de Producción	
<b>4.-SUPERVISA A:</b>		Operarios	
<b>II.- NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Capacidad de liderazgo con el personal, manejo de actitudes y aptitudes para el desempeño de su cargo tomando en cuenta el manejo de material e insumos para producción.			
<b>III.- OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Manejar materiales e insumos adecuadamente según la orden de producción a desarrollar, entregando cantidades exactas de materiales a todos los operarios en el área de confección.			
<b>IV.- FUNCIONES;RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES</b>			
<b>Funciones principales y secundarias</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Recibir prendas cortadas de corte.</li> <li>✚ Contar piezas de cada prenda.</li> <li>✚ Revisar calidad de cortes.</li> <li>✚ Retirar de bodega insumos necesarios.</li> <li>✚ Preparar gavetas para costura.</li> <li>✚ Entregar gavetas a cada operario respectivamente.</li> <li>✚ Revisar cada producción nueva que se entrega para su aprobación.</li> </ul>			
<b>Responsabilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Revisar las necesidades de los materiales de trabajo en los diferentes módulos.</li> <li>✚ Proveer de materiales de trabajo a los operarios.</li> <li>✚ Revisión de producción de los operarios cada hora.</li> <li>✚ Anotar la cantidad de prendas elaboradas cada hora.</li> <li>✚ Recolectar de cada máquina la materia prima que no se está utilizando.</li> <li>✚ Ayudar a los operarios a completar producciones</li> </ul>			
<b>Habilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Atención a la calidad</li> <li>✚ Eficacia en el trabajo</li> <li>✚ Orientado al logro de metas</li> <li>✚ Autonomía y autoridad</li> <li>✚ Colaborador</li> </ul>			
<b>V.- REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>1: Nivel de Educación</b>		Bachiller	
<b>2: Experiencia Laboral</b>		2 a 3 años mínimo	
<b>3: Capacitación</b>		Coordinación de trabajo.	
<b>4: Formación</b>		Manejo de Información en el área de Producción	

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	<b>Código</b>	T.J. 001
		<b>Fecha de emisión</b>	18/11/2017
		<b>Elaborado por:</b> Pamela Tierres	
<b>I.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>1.-NOMBRE DEL PUESTO:</b>		DISEÑADOR	
<b>2.-ÁREA O DEPARTAMENTO:</b>		DISEÑO	
<b>3.-JEFE INMEDIATO O SUPERIOR:</b>		Jefe de Producción	
<b>4.-SUPERVISA A:</b>			
<b>II.- NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Creatividad para el diseño de prendas, tener concentración y capacidad de manejar ideas para poder plasmarlas en un diseño único y diferente.			
<b>III.- OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
Diseñar prendas de vestir en Jean's de acuerdo a las especificaciones y necesidades de cada cliente, tomando en cuenta los materiales e insumos que se encuentran en la empresa.			
<b>IV.- FUNCIONES;RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES</b>			
<b>Funciones principales y secundarias</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Recibir órdenes para empezar el diseño.</li> <li>✚ Conocer las últimas y las futuras tendencias.</li> <li>✚ Diseñar y proyectar nuevos modelos de acuerdo a lo pedido.</li> <li>✚ Investigar nuevos materiales y tejidos.</li> <li>✚ Realizar el diseño definitivo.</li> <li>✚ Realizar prototipos de las distintas tallas.</li> <li>✚ Documentar y detallar el trabajo realizado.</li> </ul>			
<b>Responsabilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Reportar al Jefe de Producción los materiales necesarios para realizar el diseño de cada prenda de vestir.</li> <li>✚ Realizar y hacer llegar a los operarios los diseños de forma adecuada y óptima para su entendimiento.</li> <li>✚ Realizar el reporte de actividades y trabajos efectuados, para conocimiento de su jefe inmediato.</li> </ul>			
<b>Habilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Atención a la calidad</li> <li>✚ Eficacia en el trabajo</li> <li>✚ Muestra de entusiasmo</li> <li>✚ Atención al detalle</li> <li>✚ Creación de trabajo original</li> <li>✚ Muestra de buenos modales</li> <li>✚ Perseverancia</li> </ul>			
<b>V.- REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>1: Nivel de Educación</b>		Título Universitario, Tecnólogo en modas	
<b>2: Experiencia Laboral</b>		2 a 3 años mínimo	
<b>3: Capacitación</b>		Expresión gráfica, asesoría en moda e imagen.	
<b>4: Formación</b>		Técnicas de diseño y tendencias de moda.	

	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	<b>Código</b>	T.J. 005
		<b>Fecha de emisión</b>	18/11/2017
		<b>Elaborado por:</b> Pamela Tierres	
<b>I.- INFORMACIÓN BÁSICA</b>			
<b>1-NOMBRE DEL PUESTO:</b>		Operario o Costurera	
<b>2.-ÁREA O DEPARTAMENTO:</b>		Confección	
<b>3.-JEFE INMEDIATO O SUPERIOR:</b>		Jefe de Confección	
<b>4.-SUPERVISA A:</b>			
<b>II.- NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<p>Tener buena destreza manual, atención al detalle y la coordinación de la vista con las manos. Además, deben ser capaces de leer y seguir las instrucciones y realizar funciones repetitivas durante largos períodos de tiempo</p>			
<b>III.- OBJETIVO DEL PUESTO</b>			
<p>Confeccionar las diferentes prendas que le sean solicitadas por la empresa a fin de lograr el abastecimiento oportuno de las unidades necesarias en el proceso productivo.</p>			
<b>IV.- FUNCIONES;RESPONSABILIDADES Y HABILIDADES</b>			
<b>Funciones principales y secundarias</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Limpiar la máquina para producción.</li> <li>✚ Revisar orden de producción.</li> <li>✚ Colocar los hilos en la máquina.</li> <li>✚ Preparar las piezas de cada prenda para confección</li> <li>✚ Cocer las prendas en la máquina para confección.</li> <li>✚ Dar acabados a las piezas y algunos trabajos manuales ordenados por la empresa con el objeto de contar con todas las prendas necesarias para la mejor atención de los clientes.</li> <li>✚ Entregar la prenda.</li> </ul>			
<b>Responsabilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Realizar el reporte de actividades y trabajos efectuados, para conocimiento de su jefe inmediato.</li> <li>✚ Elaborar inventarios del material y equipo que utilizó en sus labores, con la finalidad de que este sea aprovechado óptimamente, reportando existencias</li> <li>✚ Limpiar el módulo de trabajo.</li> </ul>			
<b>Habilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Atención a la calidad</li> <li>✚ Eficacia en el trabajo</li> <li>✚ Atención al detalle</li> <li>✚ Perseverancia</li> </ul>			
<b>V.- REQUISITOS PARA EL PUESTO</b>			
<b>1: Nivel de Educación</b>		Bachiller	
<b>2: Experiencia Laboral</b>		1 a 2 año mínimo	
<b>3: Capacitación</b>		Manejo de materiales de costura	
<b>4: Formación</b>		Conocimientos para el manejo de maquinaria.	

## Anexo 5



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



Encuesta dirigida al talento humano del área de producción de la empresa “Lamour’s Jean’s”

### Objetivo:

Determinar el desarrollo competencial y de la polivalencia del talento humano en el área de producción para el incremento de calificación técnica en la empresa “LAMOUR’S JEAN’S” del sector textil del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

### Instrucciones:

- Lea en forma detenida cada pregunta y conteste de acuerdo a su criterio.
- Marque con una X la respuesta que considere correcta.
- Seleccione una sola respuesta.
- Evite realizar borrones o tachones.

Nombre: .....

Edad: .....

Género:

M: .....

F: .....

1. ¿Considera usted que dentro de la empresa los trabajadores poseen actitudes y conductas positivas para el desarrollo de su trabajo?

SI

NO

2. ¿Cree usted que la empresa utiliza las competencias laborales como herramienta de Gestión de Recursos Humanos?

SI

NO



3. ¿En qué nivel mejoraría su desempeño laboral y el de sus compañeros de trabajo al perfeccionar el desarrollo de competencias dentro de la empresa?

Alto

Medio

Bajo

4. ¿Con que frecuencia la empresa evalúa las competencias laborales del talento humano?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

5. ¿Cuál cree usted que es el valor agregado más importante para un trabajador al perfeccionar el desarrollo de competencias dentro de la empresa?

Mayor profesionalismo

Mejoramiento del desempeño laboral

Mejoramiento productivo en la empresa

Mejor integración laboral dentro de la empresa

6. En el área de producción de la empresa ¿De qué manera se evalúa las competencias laborales de un trabajador polivalente?

Desempeño laboral

Destrezas-Habilidades

Calidad del producto

7. ¿Cuáles son los objetivos que persigue un trabajador con perfil polivalente dentro de la empresa?

Reconocimiento laboral

Bonificaciones extras

Aumento salarial

Aprendizaje técnico

8. ¿Cree usted que al poseer un perfil polivalente va a tener mejores oportunidades laborales?

SI

NO

9. ¿Considera usted que al rotar de puesto o realizar diferentes actividades a las que está acostumbrado puede servir para llamarse trabajador polivalente?

SI

NO

10. ¿Considera usted que al ser un trabajador polivalente sus competencias laborales aportan positivamente en la producción y calidad del producto?

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!