



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



TEMA:
**EL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS EN LA MAQUILA
"HERMANO TEXTIL S.A DE C.V" DEL SECTOR DE LA ZONA FRANCA DE
SAN BARTOLO MUNICIPIO DE ILOPANGO.**

Trabajo de Graduación, Presentado Por:

**Ana Lissette Rodríguez Rivera
Omar Saúl Melgar Castillo**

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Mayo del 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

PAGINA DE AUTORIDADES

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. NELSON ZARATE SACHEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

LICDO. DANILO ADOLFO DIAZ PEREZ
DECANO

JURADO EXAMINADOR

LICDO. CARLOS MAGNO
PRESIDENTE

LICDO. JULIO CESAR PABLO
PRIMER VOCAL

LICDO. RENÉ SALVADOR MELÉNDEZ
SEGUNDO VOCAL

MAYO DEL 2003

SAN SALVADOR , EL SALVADOR, CENTROAMERICA

DEDICO EL PRESENTE TRABAJO A:

- DIOS TODOPODEROSO:** Por acompañarme en todo momento, iluminarme, brindarme inteligencia y sabiduría, además por haber permitido que culminaran mis estudios como licenciada en administración de empresas.
- LA SANTISIMA VIRGEN MARIA:** Por haber intercedido por mí y por haber estado en mi memoria como un modelo vivo a seguir.
- MI MAMÁ Y A MI PAPÁ:** Por todo el apoyo que siempre he recibido de ellos y también por el esfuerzo y la educación que me han brindado desde toda la vida.
- MI QUERIDO SOBRINO:** Jorgito Eduardo, que con su inocencia y su alegría me incentivó a seguir siempre adelante.
- MI HERMANA:** Por el apoyo moral y sus consejos que me ayudaron a no desfallecer y a seguir siempre adelante.
- MI COMPAÑERO Y AMIGO:** Omar Saúl, con quien realicé mi trabajo de graduación, por haber formado un excelente equipo de trabajo y haberme brindado palabras de aliento cuando más lo necesitaba.

Ana Lissette Rodríguez Rivera.

DEDICO EL PRESENTE TRABAJO A:

A JEHOVÁ TODOPODEROSO

Por brindarme la vida y la sabiduría necesaria para poder culminar mis estudios universitarios.

A MIS HERMANOS

A mi hermano Julio Cesar por ayudarme económicamente gran parte de mis estudios y por todo su apoyo moral y espiritual, a mi hermana Alba Luz por darme animo cuando mas los necesitaba en mi carrera y a mi sobrino Cesar Melgar por su inocencia al haberme brindado todo el animo necesario para culminar mis estudios.

A MIS PADRES

A mi padre Julio Melgar por ayudarme a seguir adelante en mi carrera y por todo su apoyo brindado, a la memoria de mi madre Blanca Estela de una u otra forma ha estado siempre a mi lado.

A MI COMPAÑERA Y AMIGOS

A mi compañera Lisette Rodríguez por ser mi amiga y confidente y estar en los momentos buenos y malos de nuestra carrera y además a mi mejor amigos que en paz descanse (l.o.b.o.) y demás familiares y amigos.

OMAR SAUL MELGAR CASTILLO

INTRODUCCIÓN

Es necesario conocer los cambios que diariamente surgen en el mundo y que influyen notoriamente en el diario accionar de las empresas; de tal forma que estas puedan formular estrategias que le permiten ajustarse óptimamente a estos cambios.

Uno de los elementos a los cuales las empresas deben prestar mayor atención es el de capital humano, es a este elemento a quien debe considerarse de mayor importancia y por eso de aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un elemento capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su organización, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar los cambios que se operan en la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Capítulo I

Marco teórico Conceptual de Referencia sobre el modelo de gestión por competencias en la maquila " Hermano Textil S.A. de C.V " del sector de la zona franca de San Bartolo municipio de Ilopango.

1. Una breve revisión del concepto del trabajo a través del tiempo y de las primeras concepciones.

A continuación se presenta cómo en el transcurso del tiempo se ha considerado el trabajo dentro de la sociedad:

➤ " En grecia:

Los procesos de trabajo, sus tareas y obligaciones, y los elementos más sencillos, están apuntados a disminuir el tiempo requerido para desempeñar tales tareas a partir de una dosis de especialización y concentración absoluta.

➤ En la edad media:

Prevaleció la valoración del trabajo artesanal; era un amplio poder de los gremios de artesanos. El sentido cristiano valoró el trabajo como una forma lícita de obtener una renta y manifestó cierta hostilidad hacía los ingresos no justificados en una labor personal.

➤ En la ética protestante:

El trabajo encajaba dentro de las buenas obras y era visto como forma de alcanzar la gracia y ratificar la condición del elegido; una forma de incrementar la grandeza de Dios.

➤ Los economistas clásicos:

Veían el trabajo como la principal fuente para crear valor, el hombre era fundamentalmente un trabajador y así era como entraba en la vida social concebida como una asociación de productores. El trabajador se rescataba como un elemento esencial en la producción de la riqueza, pero se lo reducía a un bien económico.

1.1. La concepción actual del trabajo

Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas que el trabajador debe desempeñar, se centran en descifrar y establecer su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece.

Las empresas competitivas han aplicado estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; han introducido mejoras tecnológicas y han reconocido la importancia de disponer de talento humano para el logro de sus objetivos.”¹

^{*1} El enfoque de competencias laboral
[http:// w.w.w. Cinterfor.org.uy/publ/Spanish/región/amparo/cinterfor/pul/ma-cl pdf/cap/pdf](http://w.w.w.Cinterfor.org.uy/publ/Spanish/región/amparo/cinterfor/pul/ma-cl.pdf/cap/pdf)

1.2 Gestión por competencias

La evolución del modelo de dirección de recursos humanos se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal que hoy deberá de entenderse como un recurso valioso. Mediante la incorporación del punto de vista estratégico nace la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinaria que subraya la importancia de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

La gestión por competencias es un modelo novedoso que ha evolucionado hacía una nueva gestión en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de una organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación del valor, también incide en el sistema de la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional.

La determinación del desafío de recursos humanos como modelo de gestión por competencias nos permitirá conocer un panorama más amplio en un periodo a corto plazo donde podremos visualizar la evolución que tiene la gestión por competencias en el área de las maquilas del sector de la zona franca de san bartolo para poder implementar un modelo de gestión por competencias mediante los diseños o revisión de actualización de los elementos estratégicos que utilizan las áreas de recursos humanos.

Para comenzar nuestro estudio, es necesario comprender cuál es la nueva visión que el mundo ha desarrollado en el manejo del recurso humano y que beneficios reporta adoptar esta nueva perspectiva, en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para los trabajadores.

Este planteamiento es compartido por la gestión por competencias que incide tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y del compromiso organizacional. No obstante la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales.

La realización de la investigación del tema que nos ocupa es importante y necesaria porque podemos visualizar las necesidades que tienen las empresas para la contratación de personal idóneo que actualmente se refiere a la persona que cumple con los requerimientos mínimos que exige una empresa para cubrir los puestos que esta necesita, ya que se toman en cuenta las habilidades, las actitudes y el conocimiento adecuado que tiene la persona para poder desempeñar sus labores, de esta manera la gestión por competencias juega un papel importante en la consecución de objetivos estratégicos que la organización necesita y además toma en cuenta aspectos importantes a considerar para un recurso humano competitivo.

Para conocer mas a fondo el modelo de gestión por competencias es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos básicos que nos ayudarán en la interpretación del tema a tratar:

“ Gestión: significa efectuar acciones para el logro de objetivos.

Competencias: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa, capacidad y disposición para el buen desempeño.”²

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del recurso humano, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

Gestión por competencias: herramienta estratégica indispensable para enfrentar ventajas competitivas que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

Como empresa es importante que verifiquemos dos afirmaciones que difícilmente alguien querrá discutir hoy en día:

Que los activos intangibles constituyen un valor fundamental en la empresa y dentro de esos activos (patentes, marcas, relaciones con el mercado, etc.), el más valioso es el empleado con sus aptitudes que son el conocimiento, la experiencia, la creatividad, etc.

^{*2} Modelos De Gestión Por Competencias.

http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_j_delgado/competencia.htm

Es posible que esto mismo se haya expresado desde hace algún tiempo; ciertamente pero la diferencia está en que hoy en día el conocimiento ha dado un vuelco definitivo al modelo económico mundial.

La cuestión entonces está en interpretar y traducir nuevos enfoques como el de la gestión por competencias, en métodos suficientemente operativos e integrados como para convencer a los escépticos y sustituir las viejas prácticas de recursos humanos. La gestión por competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como:

- El aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios.
- La administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos
- La evaluación del desempeño que es aquella que nos ayuda a determinar el grado de eficiencia o conocimientos que ha adquirido la persona dentro de la empresa.

En este trabajo y como una primera contribución que facilite la comprensión de la gestión por competencias y a la visualización de sus bondades se presentarán :

Algunas ideas en torno al reenfoque de la gestión de recursos humanos por competencias. Y el proceso de consultoría mediante el que se construye la estructura para la gestión de competencias en una empresa.

1.3 Gestión por competencias una opción para hacer a las empresas más competitivas.

El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Las palabras clave y las expresiones que se repiten constantemente en

El capital intelectual publicaciones especializadas, en general coinciden en un punto: la tendencia a valorizar y potenciar cada vez mas a las personas, al ser humano. En la lista de las más nombradas están:

- El capital humano
- Talentos humanos

“En el contexto actual, competencias, son: comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Podemos también designarlas con las siglas CHAI que significan los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que puestas en acción diferencian a unas personas de otras.

Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.”*3

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos.-

*3 Gestión Por Competencia Una Opción Para Hacer Una Empresa Más Competitivas.
(<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>).

apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

1.4 Premisas básicas del modelo de gestión por competencias.

Al establecer cualquier modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

- Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por individuos capaces que posean un determinado perfil de competencias.
- Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean enlazada en las actitudes y comportamientos requeridos en todo ambiente laboral.

La gestión por competencias que presentamos, da respuesta a flexibilizar la organización, ya que permite separar de forma clara y precisa la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de transformación de la empresa.

Los principios básicos de este modelo de gestión son los siguientes:

- Los recursos humanos son esenciales para la definición de la estrategia de la empresa.

La capacidad para hacer realidad la estrategia de una empresa reside en las personas. Por lo tanto, es imprescindible tener en cuenta la capacidad de las mismas a la hora de escoger entre las diferentes alternativas estratégicas, siendo las competencias disponibles las que proporcionan el elemento de medida a tener en cuenta en este proceso.

- Las competencias son el principal activo de los recursos humanos.

Existen dos elementos clave en la gestión de los recursos humanos de hoy día, las voluntades o intenciones sobre las que se tiene poco control desde los departamentos especializados en recursos humanos, ya que este control reside fundamentalmente en la gestión personal de cada jefe, y las competencias, donde si podemos hacer esfuerzos significativos de mejora.

- Se debe separar la organización del trabajo de la gestión de las personas-

El concepto que hasta la fecha ha existido de puesto de trabajo convierte a este en el ladrillo organizativo y en el principal componente laboral en muchas organizaciones.

El establecimiento de puestos muy definidos y jerarquizados denota un mecanismo de control eficiente sobre la estructura organizativa y permite su - valoración, estableciendo así una conexión directa entre la estructura definida y los sistemas de gestión de las personas.

- La compensación se debe hacer basándose en las competencias y en la medición de la actuación.

En un sistema donde la competencias son el factor clave del éxito debe incentivarse la generación y adquisición en el corto y largo plazo de competencias. Es por ello imprescindible pensar en un sistema de recompensas en el que se premie el nivel de competencias que se posee, en relación con el nivel requerido, y no en otros factores que hasta ahora han sido la piedra angular de los sistemas retribuidos.

1.5 Características fundamentales del carácter del modelo de gestión por competencias dentro de la organización

- " La gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento, gestión del conocimiento aprendizaje organizacional, gestión por competencias, la tecnología, los procesos y los recursos.
- Las competencias que integran las siguientes dimensiones: a las características personales y sociales y a las aptitudes emocionales sobre las que se conforma la inteligencia emocional y a los conocimientos y habilidades técnicas, contextualizadas a los procesos de trabajo. "4

*4 Modelos De Gestión Por Competencia.
(http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_j_delgado/competencia.htm)

1.6 Nuevas demandas de competencias laboral en el trabajador.

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo ha impuesto a las organizaciones requieren de respuestas más rápidas que no se pueden dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo.

Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características implica que la empresa también se convierta en un equipo competente conformado, obviamente, por trabajadores competentes.

Se ha creado una demanda de competencias, entendidas como la capacidad de comprender, procesar y aplicar un gran número de informaciones en rápido cambio. La interacción social en los equipos de trabajo hace que sean muy valoradas las habilidades para comunicarse efectivamente.

1.7 Construcción de una competencia.

- Que la competencia esté asociada a un desempeño específico que debe agregar un valor cuantificable.
- Que la competencia esté redactada de tal forma que pueda resultar en un insumo útil para los diferentes sub-procesos de la gestión del recurso humano: selección, evaluación del desempeño, el propio desarrollo de competencias, incluso la compensación y otros.

1.8 Directorio de competencias

La forma de articular las competencias de una empresa se denomina directorio de competencias que es el comprendido de las competencias necesarias para la consecución de los objetivos empresariales de una organización.

Las dos características principales exigibles al directorio de competencias son:

- El número de competencias que lo configuran debe ser suficientemente amplio para poder reflejar la totalidad de las actividades desarrolladas por la empresa, pero no tan extenso que dificulte su gestión y tratamiento.
- Las competencias identificadas deben ser independientes, es decir sus contenidos no deben solaparse.

1.9 Aplicación de la gestión por competencias a los recursos humanos.

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor con los procesos de trabajo. Es probable que esto sea lo que llama tanto la atención de quienes buscan concretar el uso y la administración de los activos centrados en los individuos.

Ahora las personas y sus conocimientos son un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. Es por esta razón que un proceso bien orientado de gestión de los recursos humanos con base en competencias, parte de la revisión de los elementos estratégicos e incorpora tanto a la alta dirección del negocio como al personal de línea.

El modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del recurso humano y la inversión de los activos de competencias en procesos clave para la empresa.

En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumo y, al modelo, información para su mantenimiento y mejorar su actualización.

Conozcamos algunas de las razones que justifican el cambiar la actuación tradicional a un esquema de gestión por competencias.

- La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que supone las competencias asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado, incluso en términos monetarios.

1.10 Las competencias universales

El siguiente es un esquema referencial de las dieciséis competencias universales válido para realizar una auto evaluación de qué competencias usted domina y en cuáles debe hacer énfasis.

1.10.1 Las dieciséis competencias referenciales

1. " Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
2. Hacer lo que conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
3. Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.
4. Tener espíritu de decisión: Actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
5. Administrar equipos con eficacia: Saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
6. Crear un clima propicio para el desarrollo: Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.

8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo. Esta orientado a trabajar con un equipo de personas para lograr un fin o un objetivo en común.
9. Formar un equipo de talentos: Invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
10. Establecer buenas relaciones en la empresa: Saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
11. Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
12. Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
13. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.
14. Auto conocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
15. Tener buen relacionamiento: Ser agradable y dar muestras de buen humor.
16. Actuar con flexibilidad: Capacidad para adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás. “ * 5

* 5 Gestión Por Competencia Una Opción Para Hacer Una Empresa Mas Competitivas.
(<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>).

1.11 Competencias Laborales

La deficiencia del desempeño laboral nos permite explicar la importancia que tiene la gestión por competencias que es utilizada como resultado de identificar las variables que permiten explicar el desempeño laboral de los trabajadores dentro de las organizaciones.

Se logra diseñar un marco de características que diferencian los distintos niveles de rendimiento que cada trabajador pone a partir de una serie de pasos consecutivos para poder establecer el desempeño laboral, mediante entrevistas y observaciones. La forma en que se describe, tales factores se centran en las características y comportamientos de las personas que desempeñan cada puesto de trabajo y no en las descripciones de tareas y atributos de estos dentro de cada organización.

Una visión más centrada es la evolución del trabajo y las condiciones productivas en el desempeño laboral de cada trabajador, se puede fijar la aplicación del concepto de competencias en los mercados de trabajo a partir de las necesidades particulares de cada organización.

La primera función del modelo de competencias fue la de atacar la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. se requiere entonces un nuevo sistema que reconozca la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente se centre en los conocimientos adquiridos.

A continuación se presentan ejemplos de gestión por competencias que nos ayudara ha entender la importancia que tiene cada uno ellos dentro del desarrollo de cada organización:

“ Gestión de recursos:	Tiempo, dinero, materiales y distribución de Personal.
Relaciones interpersonales:	Trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas
Gestión de información:	Buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información,
Comprensión sistémica:	Comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar sistemas. ”

*6.

1.11.1 Concepto de competencia laboral

Mientras el tiempo avanza nacen nuevas explicaciones del desempeño en el trabajo y se diversifican los conceptos sobre competencia laboral.

La competencia laboral es una capacidad, necesaria para poder realizar de manera idónea cualquier función dentro de la organización, para producir los resultados deseados dentro de la misma.

*6 El enfoque de competencia laboral
[http:// w.w.w. Cinterfor.org.uy/publ/spaish/región/amparo/centerfor/pul/ma-cl pdf/cap/pdf](http://w.w.w.Cinterfor.org.uy/publ/spaish/región/amparo/centerfor/pul/ma-cl pdf/cap/pdf)

La competencia está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deberán desarrollar para que la organización alcance sus metas y objetivos.

Las diferentes perspectivas conceptuales de competencia laboral nos ayudaran a identificar cuales son las funciones que deben desempeñar los trabajadores dentro de la organización y los atributos que tiene cada persona.

1.11.2 La competencia a través de las tareas desempeñadas

El desempeño competente es aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de un conjunto de tareas claramente especificadas. Se describen acciones concretas y significativas que son desarrolladas por el trabajador.

Una de las formas que describe este enfoque es que no debemos fijar la atención en cada una de las tareas desempeñadas, porque se pierde el punto de vista global de la ocupación entre las tareas para lograr el objetivo en la organización.

1.11.3 La competencia en términos de atributos personales

Este estudio de las competencias se centra en aspectos más significativos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo. Los atributos son definidos ocasionalmente en forma genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos.

Normalmente se trata de la definición de atributos que ocasionan un desempeño laboral exitoso dentro de la organización. Podemos citar -

competencias como comunicación efectiva o pensamiento crítico que pueden aplicarse en una amplia gama de contextos de trabajo.

Estas características son atributos poseídos por las personas, quienes son capaces de desarrollar su desempeño laboral con un alto rendimiento del trabajo. Desde el punto de vista de esta perspectiva, la competencia laboral está definida no solo como lo que la persona sabe hacer, puede y quiere hacer sino también en el campo en el que se puede desarrollar dentro de la entidad organizativa.

Ejemplo de competencias laborales como atributos

Liderazgo:	Motiva guía y entrena a otros hacia el logro de los objetivos de la organización.
Trabajo en equipo:	Trabaja y colabora con otros demostrando compromiso para el logro de objetivos de grupo. Entiende las necesidades y objetivos de los otros, adaptando sus propios puntos de vista y conducta cuando es necesario.
Análisis y toma de decisiones:	Comparte y analiza información, oportunidades y problemas. Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna y en diferentes contextos.
Orientación al cliente :	Se asegura que la perspectiva del cliente esté en el corazón de la identificación y

provisión del servicio. **7

1.11.4 El enfoque integrado de competencia

Los enfoques de tareas y de atributos personales combinados permiten una visión más amplia de la competencia. Consideran la mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que entran en juego en el desempeño. Relacionadas como tareas desempeñadas y atributos del individuo, que le permiten un desempeño exitoso. Esto también permite integrar la ética para desempeñar el trabajo y los valores como parte de lo que es en sí la competencia laboral.

La competencia laboral incluye la capacidad de movilizar una serie de atributos individuales para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones imprevistas dentro de la organización.

Los conocimientos se combinan con las habilidades y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el ambiente laboral; incluyen la habilidad de poder comunicar y entender los puntos de vista de colegas y clientes, la habilidad para negociar e intercambiar informaciones.

La competencia valora la capacidad del trabajador para poner en función sus conocimientos adquiridos a través de la experiencia.

*7 El enfoque de competencia laboral
[http:// w.w.w. Cinterfor.org.uy/publ/spaish/región/amparo/centerfor/pul/ma-cl pdf/cap/pdf](http://w.w.w.Cinterfor.org.uy/publ/spaish/región/amparo/centerfor/pul/ma-cl/pdf/cap/pdf)

De esta forma, se entiende como una interacción dinámica entre distintos tipos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo.

1.12 identificación de competencias

De aquí en adelante trataremos con mayor detalle la secuencia que va desde la identificación de las competencias hasta la elaboración de la norma de competencia laboral, la formación y la certificación.

La primera etapa del proceso consistirá en analizar el campo ocupacional en estudio, de manera que puedan identificar las ocupaciones que se desarrollan. Esta fase requiere especialmente tomar distancia de los conceptos de puesto de trabajo y de tareas, y acercarnos al concepto de ocupación, más amplio, desde el punto de vista de la empleabilidad.

Las ocupaciones así analizadas posibilitan determinar las capacidades que las personas ponen en juego, así como también los valores, actitudes y habilidades que emplean. A partir de aquí, es posible determinar el tipo de competencias requeridas. Posteriormente, resulta de mucha utilidad realizar una agrupación por familias ocupacionales.

Antes de comenzar con el proceso es necesario considerar algunos aspectos:

El proceso puede variar de acuerdo al ámbito en que se realice por empresa y por área según los objetivos que se persigan en el uso de la norma técnica resultante elaborar estrategias formativas que adecuen a las personas, a los

nuevos requerimientos de los procesos productivos, facilitar la movilidad de algunos trabajadores y trabajadoras, facilitar el ingreso de jóvenes al trabajo, implementar una política de gestión de las personas, etc.; y conforme a las áreas o funciones que serán investigadas (producción, comercialización, etc.). En virtud de ello, ambos sectores empresarial y sindical han de acordar el alcance y finalidad que tendrá el proyecto.

Las personas que participen en la identificación deberán contar con los conocimientos metodológicos y teóricos necesarios y compartir el enfoque de competencias. De esta manera, se asegura en el equipo una visión común sobre el método en cuestión y su alcance.

Una resistencia que será necesario vencer es la tendencia a analizar puestos y no funciones, describir tareas y no resultados. Lo recomendable que un consultor externo, con amplios conocimientos y suficiente experiencia en competencias laborales, sea el facilitador del proceso.

Como forma de complementar el conocimiento sobre el tema que nos ocupa es necesario conocer las diferentes vías en que se puede aplicar el concepto de competencia laboral.

1.12.1 Concepto de identificación de competencias

Es un proceso de análisis que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades y destrezas que el trabajador moviliza para desempeñar con eficiencia y eficacia una función laboral.

También se establece a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

A continuación se muestran los aspectos más significativos de la metodología del Análisis funcional del trabajo.

1.12.2 El análisis funcional

Este método que se utiliza para identificar las competencias laborales requeridas por una función productiva, considera el trabajo de cada individuo en una relación sistémica con el logro del propósito de la organización o sector en el que se realiza. Es importante

verificar el siguiente aspecto del análisis funcional el cual es:

- Identificar conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión necesaria para un desempeño competente.

1.13 Normalización de competencias

Es un proceso de relaciones y acuerdos entre diferentes agentes, usualmente empresas, trabajadores e instituciones públicas, con el propósito de establecer un estándar sobre las competencias que son representativas de una determinada ocupación o área ocupacional.

El resultado es una norma o estándar de competencia que no es otra cosa que la expresión escrita y formalizada entre los diversos agentes, de los -

conocimientos, habilidades y destrezas que el trabajador debe movilizar para desempeñar con éxito una determinada actividad laboral.

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas.

Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

1.14 Formación Basada en Competencias

Es el proceso de enseñanza y aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, pero además desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo, habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

El proceso de enseñanza y aprendizaje es útil para adquirir competencias para la vida, para la participación activa y responsable, en la sociedad y en el trabajo, para el desempeño con autonomía y creatividad, aplicando la capacidad de análisis crítico, además de los conocimientos técnicos que el trabajador posee dentro de la organización como los trabajadores ya cuentan

con conocimientos adquiridos de la propia experiencia y éstos son aplicados y valorados en este proceso, la formación disminuye en el tiempo, pues se dirige a reforzar aquellos aspectos en los que se detectaron carencias.

El logro del participante se basa en demostrar la competencia, el rendimiento de la destreza es de primera importancia en la formación profesional por competencias. El énfasis se coloca en el desarrollo de niveles mínimos de competencias para todos los participantes. Sin embargo se debe dar oportunidad para que los participantes fomenten sus habilidades mas allá del estándar mínimo de rendimiento.

➤ Características de formación de competencias:

Los siguientes párrafos explican las principales características de formación de competencia. Es posible sin embargo que un programa probablemente no tenga todas estas características, sino algunas modificaciones de ellas.

➤ Los contenidos del curso se basan en tareas de los trabajadores, las cuales se pueden medir:

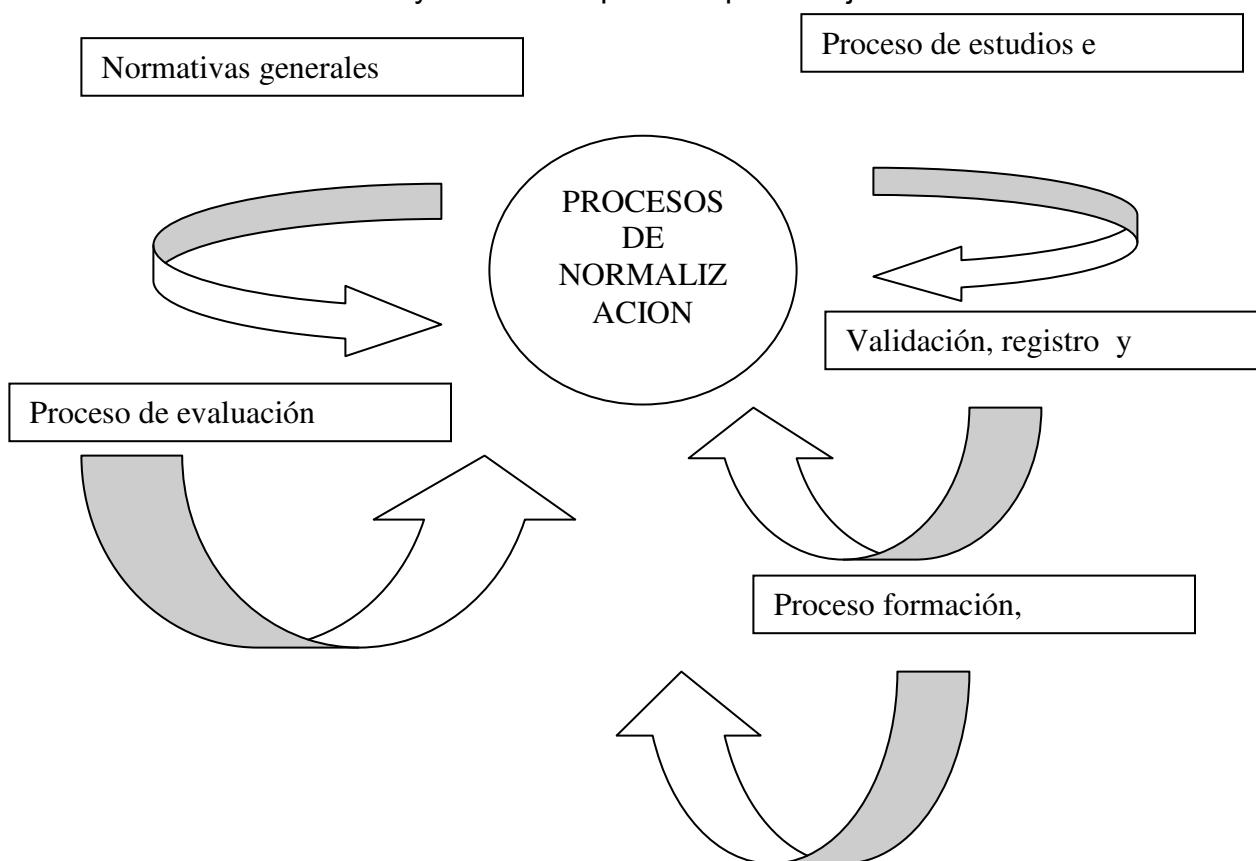
Las competencias que van a ser aprendidas por los participantes son determinadas antes de la instrucción mediante un análisis de trabajo o de tareas, el foco del análisis del trabajo es destacar las funciones y tareas involucradas en la actividad, el propósito de un análisis de trabajo es encontrar lo que hacen los trabajadores en el trabajo.

➤ Los objetivos de rendimiento de los participantes son especificados antes de la instrucción:

Las competencias del trabajo son expresadas en términos de objetivos de rendimiento, focalizan las metas del participante o lo que el individuo será capaz de hacer exitosamente al completar la instrucción.

- El aprendizaje es guiado por la retroalimentación.

La retroalimentación juega un importante papel en un programa de formación profesional por competencia. El progreso del participante es monitoreado cuidadosamente con relación a los objetivos establecidos, para darle reforzamiento y motivación para el aprendizaje.



➤ Formación / Capacitación.

La formación debe ser entendida en el marco de un proceso por el cual las unidades productivas y de los trabajadores reciben un cúmulo de conocimiento científicos y tecnológicos vinculados con los procesos productivos.

La formación de recursos humanos es parte de un conjunto de acciones de transferencias tecnológicas tanto de trabajo como de producción, de adaptación e innovación.

1.15. Certificación de competencias

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias.

El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

1.16 Pasos para la elaboración del DACUM

La necesidad de crear el DACUM (desarrollando un curriculum) es la de establecer un currículum que sepa responder a la realización de acciones formativas que se acoplen a las necesidades de la empresa.

Pasos del método DACUM:

- a) Seleccionar empresas según el perfil de desarrollo.
- b) Seleccionar trabajadores expertos del área según perfil a desarrollar.
- c) Orientar al grupo de expertos trabajadores sobre el método DACUM.
- d) Analizar la descripción de la ocupación a considerar.
- e) Identificar áreas generales de responsabilidad (competencias y/o funciones)
- f) Identificar las unidades de competencias(tareas) específicas.
- g) Repasar y afinar La descripción de las competencias y unidades de competencias.
- h) Organizar las competencias con sus respectivas unidades en un gráfico de GANTT.
- I) Identificar los conocimientos relacionados, conductas, actitudes, equipos, herramientas, materiales y elementos de seguridad.

Que al igual se utiliza el método DACUM, se verifica si las competencias y unidades de competencias descritas se deben incorporar, eliminar, reubicar y modificar. Por lo tanto se incorporan los siguientes aspectos:

- Secuencia de competencias.
- Secuencia entre unidades de competencias.
- Redacción de los verbos utilizados en cada una de las competencias y unidades de competencias.
- Definiciones específicas.
- Unidades de competencia de entrada.

- Eliminación de competencias y/o unidades de competencia y otras consideradas por el segundo panel de expertos.
- Revisión de equipos, herramientas y materiales.
- Revisión de conductas y actitudes.

1.16.1 Fase de diseño

Es la que permite definir el enfoque de la ilustración, los estándares de rendimiento y criterio de ejecución. Sus principales componentes son: determinar la ficha analítica, objetivos de rendimiento y el desarrollo del diseño curricular.

El estándar de rendimiento es un nivel de rendimiento necesario en un puesto de trabajo. El estándar puede definirse en términos de: porcentaje de logros, tiempo para completar la unidad de competencia, niveles apropiados con que debe lograr la unidad de competencia.

El criterio de ejecución está constituido por las acciones (pasos) más relevantes para el logro de una unidad de competencia.

La ficha analítica cuenta con seis columnas que son:

- Pasos a realizar
- Conocimientos técnicos
- Conocimientos relacionados.
- Equipos, herramientas y materiales.
- Normas de seguridad, actitudes y valores.

- Errores comunes que se comete e la ejecución y decisiones que se toma durante la ejecución.

1.16.2 Fase de desarrollo

Esta orientada hacia la preparación y/o adaptación de los materiales necesarios por unidad de competencia de acuerdo al perfil de competencias. Sus componentes son: identificación técnica de cada una de las unidades de competencias, descripción técnica de la competencia y unidad de desarrollar para alcanzar el estándar de rendimiento.

1.17 Enfoque que se puede aplicar para la administración de recursos humanos en una maquila de la zona Franca de San Bartolo Ilopango.

A nuestro juicio se presentara a continuación el enfoque que se aplicara en el modelo de gestión por competencias en la administración de recursos humanos.

1.17.1 Reclutamiento de personal.

Para comenzar es importante tener en claro que es reclutamiento: Se conoce como el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Existen dos clases de reclutamiento: el reclutamiento interno y externo.

El reclutamiento interno es cuando la empresa presenta una vacante que puede ser ocupado por un trabajador que ya labore en la misma.

El reclutamiento externo es aquel que consiste en atraer nuevas experiencias a la organización para que enriquezca los recursos humanos de la empresa aprovechando las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuado por otra empresa y por los propios candidatos.

1.17.2 Selección de personal

En primer lugar debemos saber en que consiste la selección del personal y esta consiste en escoger al individuo adecuado para el cargo a desempeñar dentro de la organización.

Para seleccionar al individuo adecuado para que desempeñe el cargo dentro de la organización deberá pasar por varios pasos fundamentales para poder optar al cargo :

➤ **entrevista de selección.**

Este proceso nos ayudara a entrevistar al personal para poder determinar la habilidad y conocimiento, experiencias, habilidades que tiene el entrevistado.

➤ **pruebas de conocimiento o de capacidad**

Este paso nos ayudara a determinar los conocimientos y capacidades que tiene el individuo y que ha adquirido en el transcurso de su vida.

1.17.3 Higiene y seguridad en el trabajo.

Este apartado es importante para el trabajador y la empresa porque es un conjunto de normas y procedimientos que ayudan a la protección de la integridad física y mental del trabajador .

Para entender mejor este contenido separemos los que es higiene y seguridad del trabajo.

➤ **Higiene en el trabajo**

Se deberá entender como una medida preventiva que va dirigido principalmente a la salud y las comodidades del trabajador para poder evitar en el futuro enfermedades definitivas del empleado. La higiene debe cumplir requisitos fundamentales como:

- Iluminación, se deberá de entender como la luminosidad que incide en el lugar de trabajo del empleado.
- Distribución de luz y
- Ruidos que se deberán considerar como un sonido indeseable.

➤ **Seguridad en el trabajo**

Son las medidas que deberá tomar la empresa para poder prevenir accidentes. Toda las organizaciones deberán tener un plan de seguridad que ayude a evitar los accidentes y poder prevenir los accidentes.

1.17.4 Entrenamientos y desarrollo de personal.

Debemos entender que el entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo. El cual ayudara para que la persona aprenda los conocimientos, aptitudes y habilidades en una función determinada dentro de la organización para que la pueda desempeñar de manera idónea dentro de esta.

Y esto conlleva a que la organización siempre este proporcionando las capacitaciones que son las parte fundamental en donde se les brinda a los

trabajadores toda aquella información teórica y que después la empresa le proporcione todo el entrenamiento que es la practica de lo que han aprendido en forma teórica.

Existente 4 aspectos muy importantes para el entrenamiento y son :

- La transmisión de información donde se distribuye todos los contenidos entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos.
- El desarrollo de habilidades que son aquellas destrezas y conocimientos que debe manejar el entrenado dentro de la organización.
- Las actitudes de cambiar por negativas a actitudes favorables entre los trabajadores y aumentar la motivación relacionando a las demás personas.
- El entrenado deberá tener conceptualización de ideas y de filosofía para un mayor conocimiento.

1.17.5 Evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático que se utiliza para medir y evaluar los comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en que medida es productivo el empleado y así poder mejorar su rendimiento futuro.

La evaluación del desempeño se ha considerado como una actividad importante del recurso humano, porque de ahí en adelante la organización podrá darse cuenta del grado de conocimiento adquirido que tiene el trabajador durante el tiempo transcurrido dentro de la empresa.

Capítulo II

Investigación de campo para evaluar la necesidad de utilizar el modelo de gestión por competencias en la maquila “Hermano Textil S.A de C.V.” del sector de la zona franca de San Bartolo, municipio de Ilopango.

2.1 Generalidades

2.1.1 Importancia de la investigación.

El modelo de gestión por competencias es muy importante dentro de una empresa y de lo que es la selección de su personal, este modelo aun no es muy conocido y es por esta razón que se ha realizado una investigación de campo dentro de lo que es una empresa maquilera. De acuerdo a resultados obtenidos se podrá verificar la necesidad que la organización tiene de utilizar el modelo para la selección de su personal.

2.2 Objetivos de la investigación de Campo.

2.2.1 Objetivo general.

Determinar si se conoce el modelo de gestión por competencias y si es aplicado en la actualidad, consciente o inconscientemente, y en qué medida es utilizado en el área de recursos humanos dentro de la empresa maquilera Hermano Textil S.A de C.V. del área de la zona franca de San Bartolo, Ilopango.

2.2.2 Objetivos específicos.

- Verificar si se aplica el modelo de gestión por competencias y en qué medida se utiliza en el área de recursos humanos en la empresa Hermano Textil de la zona franca de San Bartolo, Ilopango.
- Determinar en qué medida la gestión por competencias que comprende habilidades, actitudes, experiencias y destrezas. Se toma en cuenta al momento de reclutar y seleccionar al personal y qué beneficios trae lo anterior a la organización.
- Interpretar los resultados que se obtengan de las encuestas, los cuales ayudarán a evaluar otras posibles aplicaciones de gestión por competencias, como una herramienta que contribuye al éxito en otras sub. funciones de recursos humanos en la empresa.

2.3 Delimitación de la investigación

A efecto de realizar un estudio exhaustivo del modelo de gestión por competencias aplicado a los trabajadores de la maquila Hermano Textil S.A. de C.V. en el área de la zona franca de San Bartolo, se ha considerado delimitar la investigación de la manera que a continuación se detalla.

2.3.1 Delimitación espacial

El área metropolitana de san salvador cuenta con 14 municipios entre los cuales se destacan: Ciudad Delgado, Soyapango, Cuscatancingo, Mejicanos, San Salvador, Apopa, Nejapa, Ayutuxtepeque, Ilopango y San Marcos; para efectos de esta investigación únicamente se ha considerado el municipio de Ilopango, debido a que la empresa Hermano Textil S.A de C.V. esta ubicada en la zona franca de San Bartolo.

2.3.2 Delimitación social

Al efectuar la investigación se ha tomado en cuenta principalmente al personal operativo, supervisores, jefes y gerentes, dicha investigación se orientará a la selección de los datos que se obtengan de la empresa Hermano Textil S.A de C.V.

2.3.3 Delimitación temporal

Los estudios de la información se harán durante el período comprendido entre los meses de febrero y agosto del 2002, la recolección total de los datos se ha estimado que estará a finales del mes de agosto, la entrega del documento final se hará hasta el mes de octubre.

2.4 Antecedentes de la zona franca de San Bartolo Ilopango.

“ Las zonas francas están presentes en El Salvador desde principios de la década de 1970, cuando se creó la zona franca de San Bartolo, la cual llegó a albergar un importante grupo de empresas relacionadas con el ensamblaje de diferentes productos, pasando desde los textiles hasta los componentes electrónicos.

En nuestro país las zonas francas ofrecen grandes ventajas para los inversionistas extranjeros, de las cuales las más significativas son la exención de impuestos sobre la transferencia de bienes, renta y transferencia de propiedades, así como de los impuestos municipales.

Con el advenimiento de la guerra y la consecuente inestabilidad política, las inversiones en zonas francas decayeron notablemente, pero, a partir de 1992, una vez finalizada la guerra, el gobierno procedió a poner en practica acciones para atraer mayor inversión extranjera mediante la promulgación de leyes especiales, así como estimulando la creación de una diversidad de zonas francas y recintos fiscales. Así, con un importante patrocinio de la agencia internacional para el desarrollo de estados unidos (AID) se procedió a la creación de al menos seis nuevas zonas francas, las cuales estarían en capacidad de proporcionar empleo a más de 50,000 personas adicionales. La mayoría de empresas que se han instalado en estas zonas se dedican al ensamblaje de prendas de vestir --denominadas maquilas-- destinadas a

satisfacer la demanda en países extranjeros. Estas reciben su materia prima del exterior y luego la exportan, lo cual implica que sus vínculos con la economía nacional se reducen prácticamente al empleo que generan.

Desde sus inicios, las maquilas han despertado variadas polémicas sobre su funcionamiento, debido al efecto que la transnacionalización de las inversiones textiles tienen sobre el nivel de empleo en los países desde donde emigran las maquilas y, por otra parte, al trato que en ellas se dispensa a las trabajadoras. En variados momentos, incluyendo el presente, esto implica entre otros fuga constante de empleos para los trabajadores, reducciones importantes en los salarios que son pagados por las empresas maquileras instaladas en el país. Por otra parte, los conflictos laborales en las maquilas han llegado a tales niveles que, en diversas ocasiones, provocaron huelgas y despidos masivos.

Una de las causas más evidentes para el espectacular crecimiento de la maquila ha sido la exención fiscal de la que ha gozado desde siempre, así como de los bajos niveles salariales prevalecientes en el país. Como se mencionó anteriormente, las actividades de la maquila han estado exentas del pago de todos los impuestos y fundamentan su actividad en la contratación de mano de obra poco calificada, principalmente en la confección de prendas de vestir, a la cual se remunera en su mayoría con el equivalente al salario mínimo vigente.”⁸

* 8 La Historia De Las Maquilas De La Zona Franca De San Bartolo
(<http://uca.edu.sv/publica/eca.com.sv>)

2.5 Metodología de la investigación.

La investigación de campo, se realizó a través de una encuesta dirigida a los trabajadores del área de producción de la empresa maquilera Hermano Textil S.A de C.V. y otra a los ejecutivos del área de oficina de dicha empresa, específicamente dirigida a personal especializado en recursos humanos, esto permitió obtener la información necesaria para acceder a la interpretación de los resultados.

2.5.1. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

Se emplearon métodos de investigación, técnicas que indican los procedimientos a seguir para obtener la información y los instrumentos que son las herramientas para la recolección de los datos.

2.5.2. Métodos de investigación

El método que se utilizó para realizar la investigación de campo, fue el método no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable, solamente se analizó la importancia que tendría la aceptación del modelo de gestión por competencias dentro de la industria maquilera.

2.5.3. Técnicas de investigación

Para realizar la investigación se empleo la siguiente técnica:

Las encuestas: estas fueron dirigidas a los empleados de producción o de planta y al personal ejecutivo, específicamente al personal de recursos -

humanos con la finalidad de obtener la información necesaria para verificar si se utiliza el modelo de competencias.

2.5.4. Instrumentos

El instrumento que se utilizó para obtener la información fue el cuestionario, el cual se diseñó con algunas preguntas de tipo abiertas o de criterios y otras de selección múltiple, este será pasado a los empleados operativos y además empleados de recursos humanos para obtener la información necesaria.

2.6 Unidad de análisis.

La investigación de campo se desarrolló en una empresa maquilera dedicada a la industria de la confección de la zona franca de San Bartolo, municipio de Ilopango. Dicha empresa se llama Hermano Textil. S.A de C.V

2.7 Diseño de la muestra.

A esta fecha la población total de empleados que laboran en la maquila de la zona franca de San Bartolo Ilopango es de 300 personas y se consideran como unidad de análisis el personal de planta o producción y el personal ejecutivo de dicha empresa.

Total de empleados: 300

Formula estadística que se aplicaran será de POBLACIÓN FINITA.

nf : Muestra finita

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{E^2}$$

n= tamaño de la muestra

Z= desviación relativa a una distribución normal estándar. En este caso igual a 1.96 que corresponde a un nivel de confianza del 95%.

P= proporción de la población p=0.50.

Q = uno menos p (1-p)

E = grado de precisión deseado. 1-95 = 0.05

n : muestra

N : tamaño de la población.

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(0.05)^2}$$

como n menor 10,000 usamos la corrección.

$$n = \frac{n}{1 + n/N}$$

Para una mejor percepción de los datos se decidió tomar el 15% del total de la población, en este caso el 15% de 300 personas es de 45 y con este porcentaje se procede a utilizar la formula.

$$Nf = 384 / 1 + 384/ 45$$

$$Nf = 384/1+ 8.53$$

$$Nf = 384 / 9.53$$

Nf= 40

Nf. Se pasaran 40 cuestionarios entre el personal de producción.

El total de cuestionarios a pasar dentro de lo que es recursos humanos, jefes y supervisores es de 7 cuestionarios ya que es el total de ejecutivos con el que cuenta la empresa.

Nota.

- Cabe mencionar que la investigación solamente fue efectuada en una sola empresa a consecuencia de la desconfianza por el problema surgido en la zona franca de Ocuilta con respecto a la intoxicación en una planta maquilera, por esta razón los datos obtenidos fueron limitados y por lo tanto no se pudo tener acceso a las instalaciones de la empresa.
- Como consecuencia se tuvieron que suprimir algunas preguntas del cuestionario elaborado anteriormente que eran de suma importancia para la recolección de la información ya que la gerencia así lo estipuló al momento de pasar el cuestionario al personal de planta y administrativos.

2.8 Recopilación de la información

En esta fase se obtuvo la colaboración del total del personal administrativo de la empresa, específicamente del personal de recursos humanos con el propósito de facilitar la recopilación de los datos, a fin de establecer el grado de aceptación que tiene el modelo de gestión por competencias, determinar también si es necesario y factible de aplicar dentro de la empresa.

2.8.1 Registro y ordenamiento de la información

La información que se recopiló por parte de los encuestados se ordenó y procesó por preguntas, a través de cuadros estadísticos, los cuales facilitaron la obtención de los resultados y los análisis se realizaron con valores absolutos.

2.9 Análisis e interpretación de resultados.

El análisis se realizó por cada pregunta, de acuerdo a la tabla de frecuencia determinada en forma porcentual y para facilitar la interpretación de los resultados se utilizaron gráficos estadísticos.

2.10 Presentación de los resultados

Los resultados se presentan de acuerdo al siguiente esquema:

- Pregunta
- Cuadro estadístico
- Gráfico
- Interpretación de los resultados.

PREGUNTA N. 1

¿Que puesto desempeña usted dentro de la empresa?

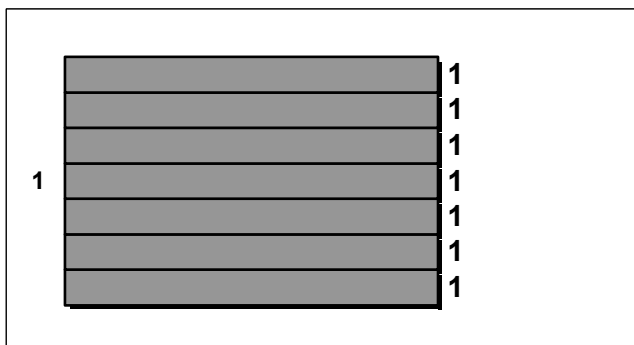
Objetivo:

Determinar los diferentes puestos existentes dentro del área administrativa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Encargado del depto de recursos humanos	1	14.29%
Encargado de contabilidad	1	14.29%
Recepcionista	1	14.29%
Encargado del centro de computó	1	14.29%
Encargado de shipping	1	14.29%
Gerente general	1	14.29%
Asistente de gerente general	1	14.29%
Total	7	100.00%

INTERPRETACIÓN

Los datos presentados en la gráfica muestran que la distribución del área administrativa son 7 puestos en total dentro de la empresa.



PREGUNTA N. 2

¿ Sexo.?

Objetivo :

Verificar el número de mujeres y hombres que laboran dentro del área administrativa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hombres	3	43.00%
Mujeres	4	57.00%
Total	7	100.00%

INTERPRETACIÓN

Con base a los datos obtenidos se puede observar que en el área administrativa el 57% son mujeres y el 43% son hombres que laboran para la empresa.



PREGUNTA N. 3

¿ Edad?

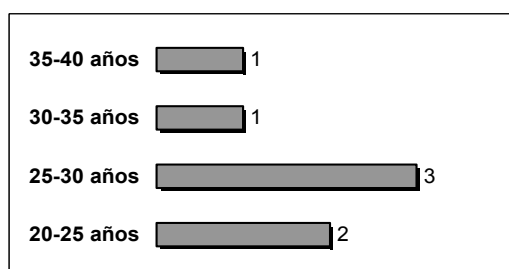
Objetivo.

Establecer la distribución por edades en los trabajadores dentro del área administrativa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20-25 años	2	28.57%
25-30 años	3	42.85%
30-35 años	1	14.29%
35-40 años	1	14.29%
Total	7	100.00%

INTERPRETACION:

Se observa en el gráfico que las edades de los trabajadores del área administrativa oscilan entre los 20-30 años con el 71.42% 35-40 años el 14.29% que trabajan para la empresa.



PREGUNTA N.4

¿Estado civil?

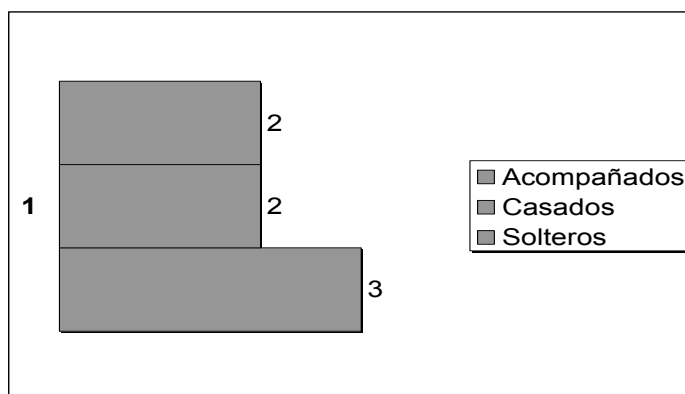
Objetivo:

Determinar el estado familiar de las personas que laboran dentro del área administrativa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Solteros	3	42.86%
Casados	2	28.57%
Acompañados	2	28.57%
Divorciados	0	0.00%
Viudos	0	0.00%
Total	7	100.00%

INTERPRETACION:

Con los resultados obtenidos se observa que la mayoría de los empleados administrativo son solteros con un 42.86%, casados y acompañados con el 57.14 %



PREGUNTA N.5

¿Estudios realizados ?

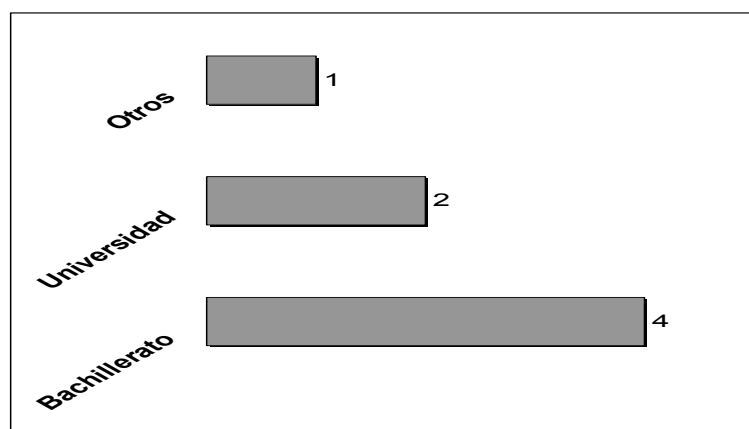
Objetivo:

Establecer el nivel de estudio que tienen los trabajadores dentro del área administrativa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	0	0.00%
Secundaria	0	0.00%
Bachillerato	4	57.14%
Universidad	2	28.57%
Otros	1	14.29%
Total	7	100.00%

INTERPRETACION.

A través de la información recopilada la mayoría de empleados de oficina poseen estudios de bachillerato con un 57.14% , estudios de universidad con un 28.57% y tan solo una persona que representa el 14.29 % posee otros estudios.



PREGUNTA N.6

¿ El reclutamiento que realiza el departamento del recursos humanos se efectúa en base a un perfil del puesto?.

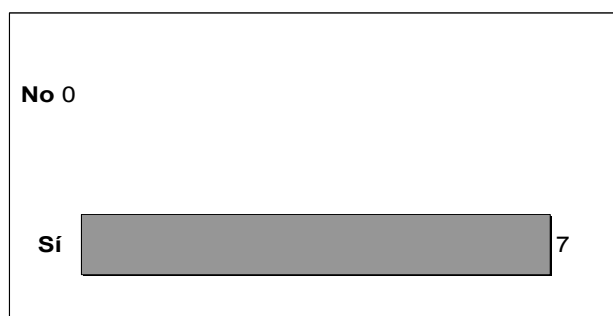
Objetivo:

Definir si el departamento de recursos humanos utiliza un perfil determinado para cada puesto.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	7	100.00%
No	0	0.00%
Total	7	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en la tabla las 7 personas que laboran en el área administrativa están de acuerdo en que se realizan los reclutamientos contando con un perfil determinado para cada puesto vacante.

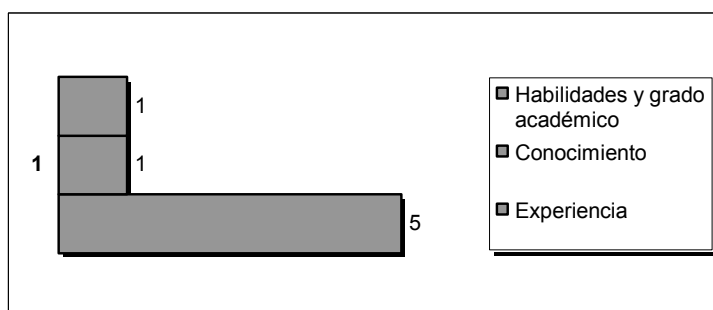


Y que perfil utiliza la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Experiencia	5	72.42%
Conocimiento para desarrollar el puesto	1	14.29%
Habilidades y grado académico	1	14.29%
Total	7	100.00%

INTERPRETACION.

En base a la tabla de frecuencias se observa que el 72.42 % se basa en la experiencia que la persona tenga para obtener un puesto determinado, ya que el conocimiento que una persona puede aportar y las habilidades y grado académico que estas personas poseen. con un 28.58% .



PREGUNTA N. 7

¿El proceso de selección que realiza el departamento de recursos humanos se desarrolla en forma oportuna?

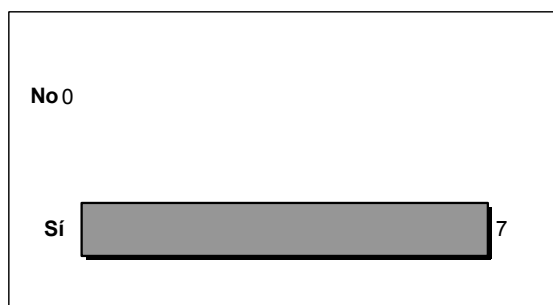
Objetivo:

Verificar si el departamento de recursos humanos desarrolla oportunamente la selección para cada puesto de trabajo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	7	100.00%
No	0	0.00%
Total	7	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar que las 7 personas que laboran dentro del área administrativa están de acuerdo que se realiza de manera oportuna la selección del personal que la empresa va a contratar.

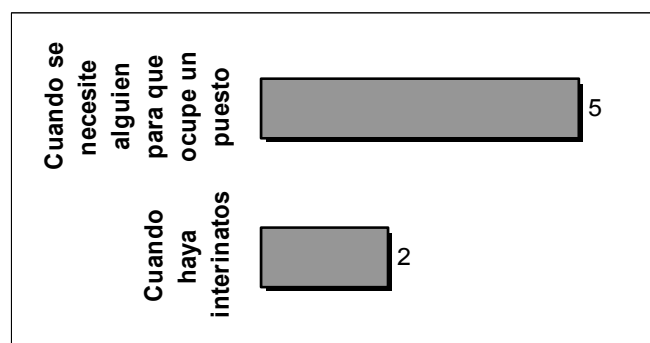


Cada cuanto tiempo se realiza?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuando haya interinatos	2	28.57%
Cuando se necesite alguien para que ocupe un puesto	5	71.42%
Total	7	100.00%

INTERPRETACION.

Como podemos observar en el cuadro de frecuencias se requiere de personal solamente cuando haya una vacante y esta cuenta con el 71.42% ya que se da con menos frecuencia el requerimiento de interinato que es del 28.57%.



PREGUNTA N.8.

¿Usted como parte administrativa de la empresa, cree que se realizan evaluaciones de desempeño al personal?

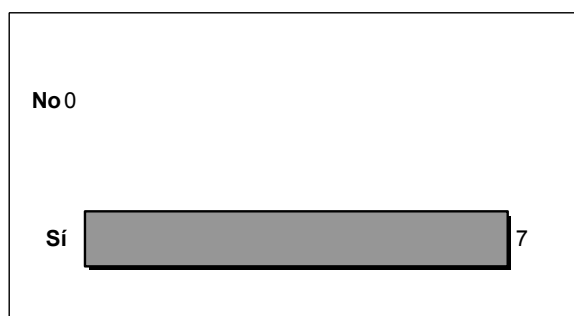
Objetivo.

Determinar si el área administrativa de la empresa tiene conocimientos si se realizan evaluaciones de desempeño al personal

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	7	100.00%
No	0	0.00%
Total	7	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el gráfico que las 7 personas que laboran en el área administrativa están de acuerdo que se realizan evaluaciones de desempeño al personal.

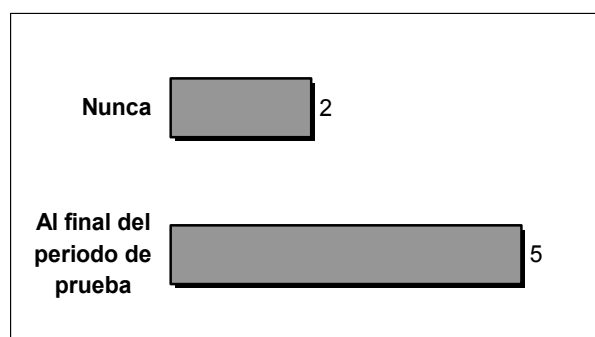


¿Y en cuanto tiempo se realizan?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Al final del periodo de prueba	5	71.42%
Mensual	0	0.00%
Trimestral	0	0.00%
Semestral	0	0.00%
Anual	0	0.00%
Nunca	2	28.58%
Total	7	100.00%

INTERPRETACION.

Los datos antes mencionado reflejan que dentro de la empresa no se dan sistemáticamente evaluaciones de desempeño ya que la mayoría de los encuestados reflejo un 71.42 % en cuanto a las evaluaciones referidos solamente al final del periodo de prueba y el 28.58% que nunca se dan evaluaciones de desempeño.



PREGUNTA.9

¿ Considera usted si la constante rotación del personal en los niveles de productividad le afecta a los empleados?

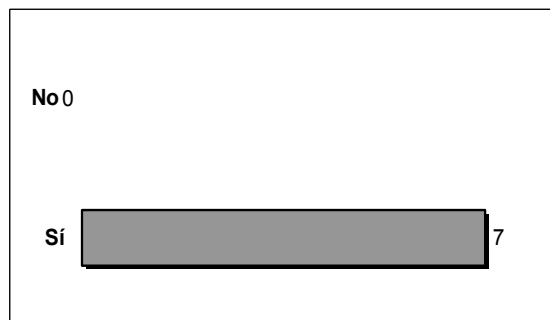
Objetivo.

Determinar si dentro del área administrativa de la empresa se da la rotación del personal y en que medida afecta la motivación y la productividad del trabajador.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	7	100.00%
No	0	0.00%
Total	7	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el gráfico las 7 personas que laboran en el área administrativa están de acuerdo que la constante rotación afecta la productividad del personal.

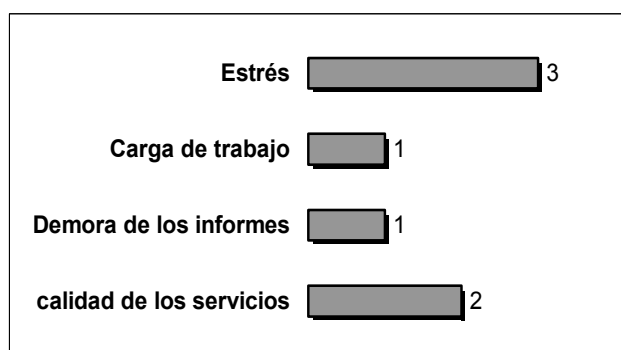


En que medida.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Disminuye la calidad de los servicios	2	28.57%
Demora de los informes	1	14.28%
Carga de trabajo	1	14.28%
Estrés	3	42.85%
Total	7	100.00%

INTERPRETACION.

Por medio de la información obtenida se puede verificar que el 42.85% de los empleados administrativos baja su productividad a causa del estrés, el 28.57% disminuye la calidad del servicio, y el 14.28 % se demoran en la entrega de informes y en la carga de trabajo.



PREGUNTA N.10

¿Desarrolla usted trabajo en equipo para el cumplimiento de las actividades dentro de su personal?

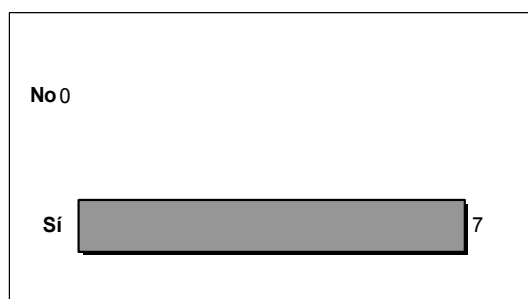
Objetivos:.

Verificar si las actividades que se realizan dentro del área administrativa requieren de la coordinación de varias personas y qué actividades son estas.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	7	100.00%
No	0	0.00%
Total	7	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el gráfico las 7 personas que laboran dentro del área administrativa esta de acuerdo en que si realiza trabajo en equipo.

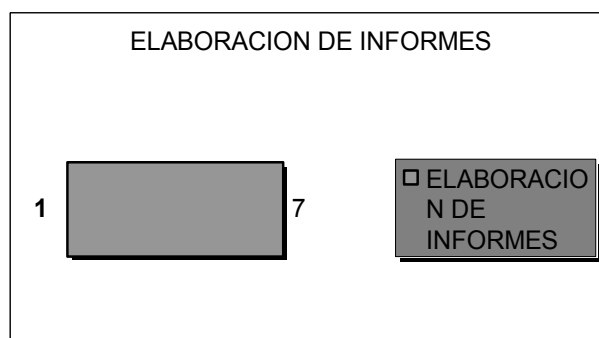


Y en que forma realiza el trabajo en equipo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Elaboración de informes	7	100.00%
Total	7	100.00%

INTERPRETACION

Como se observa en la tabla de frecuencia el personal administrativo trabaja en equipo solamente para la elaboración de informe.



PREGUNTA N.11

¿ Usted como jefe cree que sus empleados pueden adaptarse a cualquier cambio que surge dentro de la empresa?

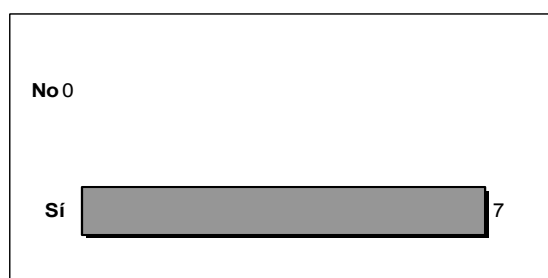
Objetivo:

verificar el grado de adaptación de los empleados del área administrativa con los retos que el medio y la empresa impone.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	7	100.00%
No	0	0.00%
Total	7	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el gráfico las 7 personas que laboran en el área administrativa confirmaron que si pueden adaptarse a cualquier cambio que surja dentro de la empresa.

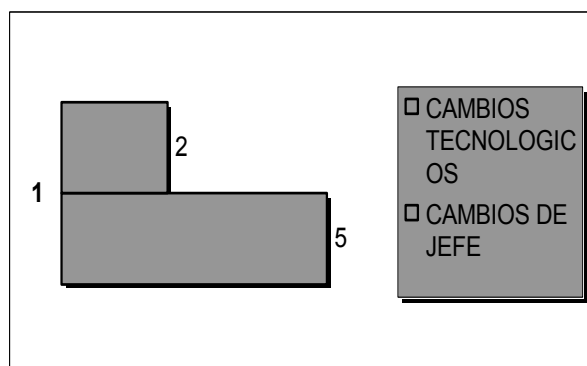


De ejemplo de cambios que han surgido y como ellos se han adaptado.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cambios de jefe	5	71.42%
Cambios tecnológicos	2	28.57%
Total	7	100.00%

INTERPRETACION:

Como podemos observar los cambios que surgen en el área administrativa es cuando se cambia de jefe inmediato el cuál nos refleja un 71.42% y al traer nuevas formas de realizar el trabajo, el 28.57% cuando se cambia de tecnología.



PREGUNTA N. 12

¿Como considera usted las condiciones ambientales dentro del lugar de trabajo (ruidos, iluminación, etc.)?

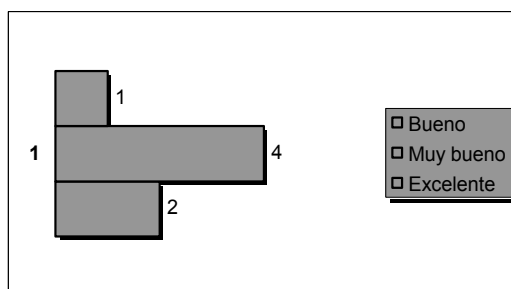
Objetivo.

Analizar las condiciones ambientales dentro de las instalaciones del área administrativa de la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	28.57%
Muy bueno	4	57.14%
Bueno	1	14.29%
Regular	0	0.00%
Pésimas	0	0.00%
Total	7	100.00%

INTERPRETACION.

Como se puede observar en base a la información obtenida, para los empleados administrativos las condiciones ambientales de trabajo consta con un 57.14 % que son buenas, el 28.57% son excelentes y el 14.29 % son buenas.



PREGUNTA N.13

¿Usted como jefe cree que sus empleados necesitan motivación para realizar sus tareas.?

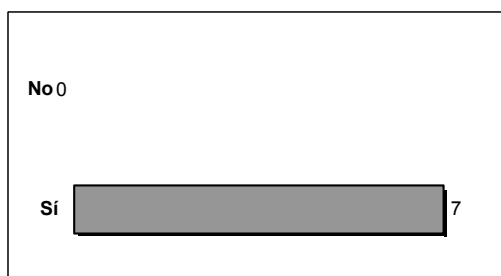
Objetivo

Analizar el sistema de motivación que la empresa utiliza en el área administrativa se realicen en forma idónea sus actividades laborales.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	7	100.00%
No	0	0.00%
Total	7	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el gráfico el personal administrativo que labora en la empresa confirmaron que son motivados por parte de la empresa.



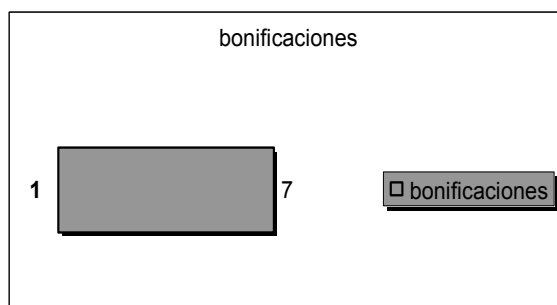
Mencione algunas motivaciones brindadas por la empresa.?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bonificaciones	7	100.00%
Total	7	100.00%

INTERPRETACION

Según los datos obtenidos los empleados del área administrativa nos informa que

Es la única forma de motivarlos es mediante las bonificaciones.



PREGUNTAS N. 14

¿Usted como parte del departamento de recursos humanos toma en cuenta (habilidades, actitudes, conocimiento, experiencia) a la hora del reclutamiento y selección del personal?

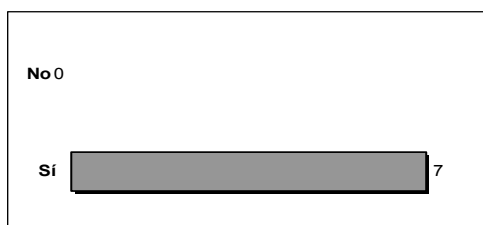
Objetivo:

Determinar si el departamento de recursos humanos toma en cuenta el grado de habilidades, aptitudes, conocimiento y experiencia al momento del reclutamiento y selección del personal.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	7	100.00%
No	0	0.00%
Total	7	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el gráfico las personas que laboran en el área administrativa confirmaron que es de suma importancia tomar siempre en cuenta la experiencia, las actitudes, conocimientos, habilidades para que puedan desempeñarse de manera idónea al ocupar el puesto asignado.

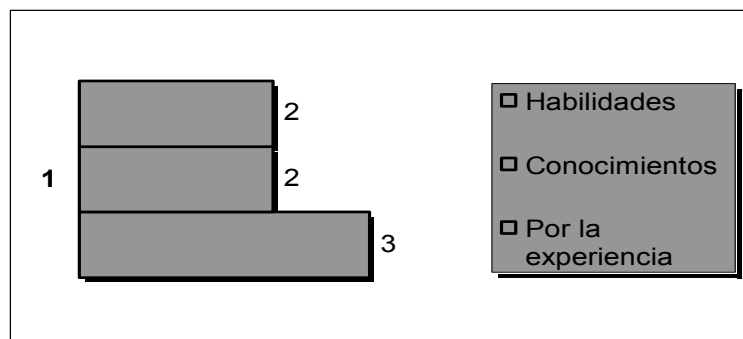


Porque razón es importante para el desarrollo de sus tareas?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por la experiencia para un mejor desempeño laboral	3	42.85%
Conocimientos que trae ala empresa	2	28.57%
Habilidades para desarrollar su trabajo	2	28.57%
Total	7	100.00%

INTERPRETACION.

Según los datos obtenidos para contratar al personal a requerir siempre la empresa exige a sus contratantes que tengas experiencia en cuanto al trabajo a ocupar con un 42.85% el conocimiento y las habilidades para desarrollar su trabajo con un 57.14% cada uno.



PREGUNTA N.1

¿Que puesto desempeña usted dentro de la empresa?

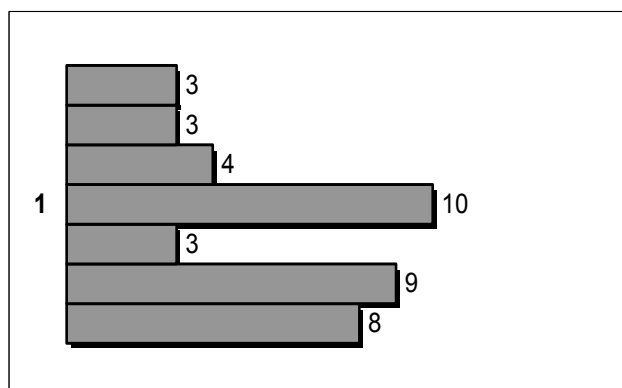
Objetivos:

Determinar y distinguir los diferentes puestos existentes dentro de la empresa en el área de producción.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Operarias	8	20.00%
Manuales	9	22.50%
Control de calidad	3	7.50%
Supervisores	10	25.00%
Asistente	4	10.00%
Bandeo	3	7.50%
Bodega	3	7.50%
Total	40	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar el área de producción existen 7 puestos de trabajo y se han considerado todos dentro de la muestra escogida.



PREGUNTA N. 2

¿Sexo?

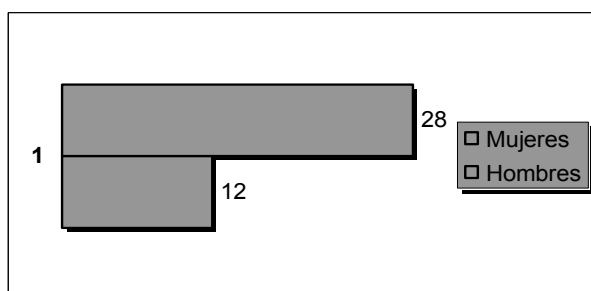
Objetivo :

Establecer el numero de mujeres y de hombres que laboran dentro del área de producción de la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hombres	12	30.00%
Mujeres	28	70.00%
Total	40	100.00%

INTERPRETACIÓN.

Con base a los datos obtenidos se puede observar que el 70% de la muestra son mujeres y el 30% son hombres que laboran para la empresa.



PREGUNTA N. 3

¿Edad?

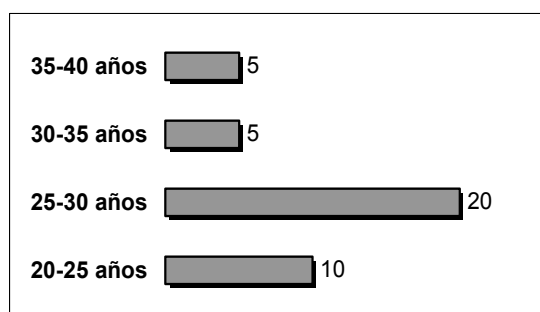
Objetivo.

Establecer la distribución por edades en los trabajadores dentro del área de producción de la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20-25 años	10	25.00%
25-30 años	20	50.00%
30-35 años	5	12.5%
35-40 años	5	12.5%
Total	40	100.00%

INTERPRETACION:

Se observa en el gráfico que las edades de los trabajadores, oscilan entre los 20-30 años con el 75%, entre los 31-40 años con el 25%.



PREGUNTA N. 4

¿Estado civil?

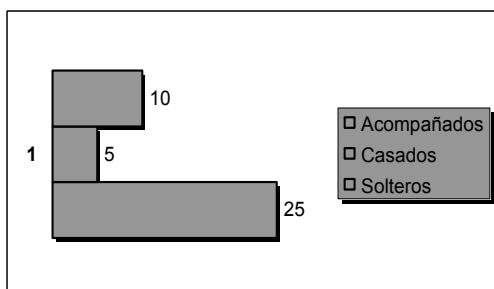
Objetivo:

Determinar el estado familiar de las personas que laboran dentro del área de producción en la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Solteros	25	62.5%
Casados	5	12.50%
Acompañados	10	25.00%
Divorciados	0	0.00%
Viudos	0	0.00%
Total	40	100.00%

INTERPRETACION:

Con los resultados obtenidos se observa que la mayoría de los empleados son solteros con un 62.5%, casados con un 12.5% y acompañados con 25%.



PREGUNTA N.5

¿Estudios realizados?

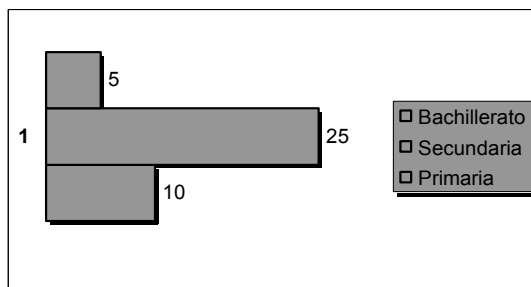
Objetivo:

Establecer el nivel de estudio que tienen los trabajadores dentro del área de producción de la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	10	25.00%
Secundaria	25	62.50%
Bachillerato	5	12.50%
Universidad	0	0.00%
Otros	0	0.00%
Total	40	100.00%

INTERPRETACION.

A través de la información recopilada se verifico que la mayoría de empleados de producción poseen estudios secundarios con un 62.5% y con educación primaria con un 25% y tan solo 12.5 % tiene estudios de bachillerato.



PREGUNTA N. 6

¿Además del puesto que desempeña esta usted capacitado(a) para desarrollar o desempeñar otra función dentro de la empresa.?

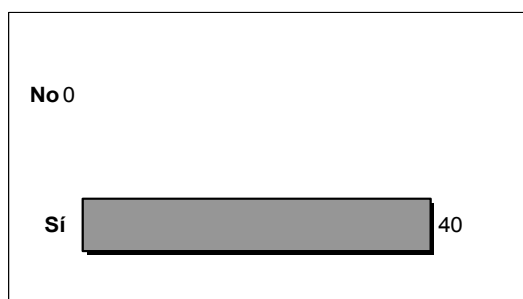
Objetivo.

Determinar si el empleado del área de producción esta apto para desempeñar cualquier función que se le imponga en el rol de sus labores.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	40	100.00%
No	0	0.00%
Total	40	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el gráfico que las 40 personas que laboran en la empresa confirmaron en el área de producción que si pueden desempeñar otras funciones dentro de la empresa.

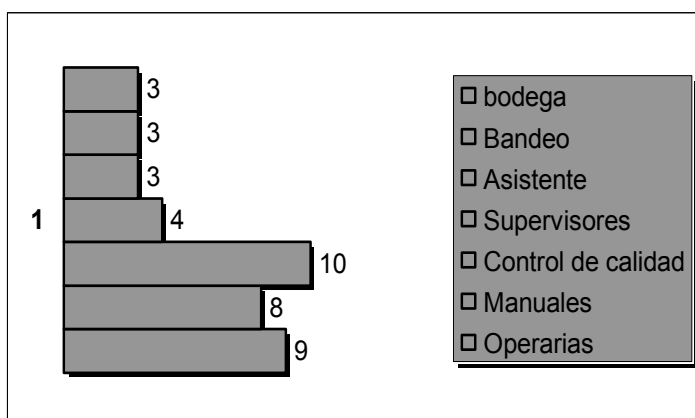


Cuales?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Operarias	9	22.5%
Manuales	8	20.00%
Control de calidad	10	25.00%
Supervisores	4	10.00%
Asistente	3	7.50%
Bandeo	3	7.50%
bodega	3	7.50%
Total	40	100.00%

INTERPRETACION

Como podemos visualizar en la tabla de frecuencias los trabajadores pueden desempeñar otras funciones 22.5% pueden ocupar los puestos de operarias, el 20% de los manuales, 25% de control de calidad, 10% supervisores, asistente , bandeo y bodega 15% dentro del área de producción.



PREGUNTA N. 7

¿Considera usted como empleado que se le toma en cuenta algunas de las siguientes características para el desarrollo de su trabajo, numérelas según su importancia?

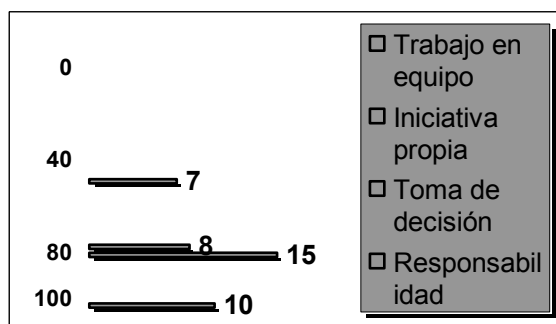
Objetivo:

Verificar en que grado las empresa toma en cuenta las decisiones que el trabajador del área de producción puede aportar para el desarrollo de sus actividades.

Opciones	100	80	60	40	20	0	Porcentaje
Responsabilidad	10						25.00%
Toma de decisión		15					37.50%
Iniciativa propia			7				17.50%
Trabajo en equipo		8					20.00%
Total							100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el grafico en el área de producción la responsabilidad tiene el 25% por el trabajo que realizan, un 20% realizan trabajo de equipo hay estipulado como se va a trabajar, un 17.50% por iniciativa propia y 37.50% en la toma de decisiones.



PREGUNTA N. 8

¿Dentro de las actividades que usted realiza existen algunas funciones y tareas que requieran el trabajo en equipo de 2 o mas personas.?

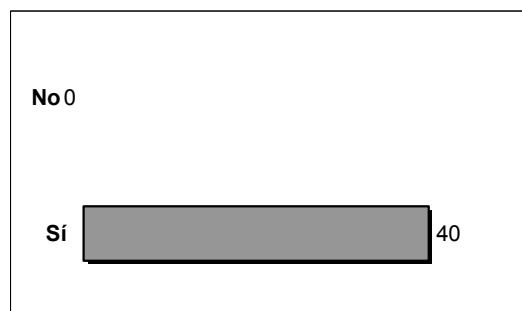
Objetivo:

Determinar si hay actividades que requieran intervención de un grupo de personas para sacar la producción dentro del área de producción.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	40	100.00%
No	0	0.00%
Total	40	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el gráfico las 40 personas que laboran en la empresa están de acuerdo en que si se realiza trabajo en equipo dentro del área de producción.

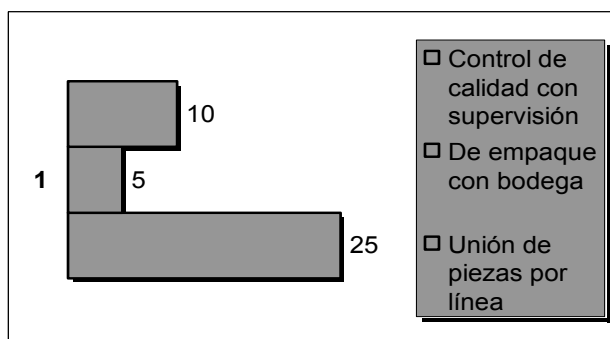


¿cuales? De un ejemplo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Unión de piezas por línea	25	62.50%
De empaque con bodega	5	12.50%
Control de calidad con supervisión	10	25.00%
Total	40	100.00%

INTERPRETACION.

Como se puede observar en el cuadro el trabajo del área de producción el trabajo en equipo realiza de acuerdo a los procesos de producción establecidos por la empresa, la unión de piezas por líneas con 62.50%, bodega 12.50% el control de calidad con supervisión el 25%.



PREGUNTA N. 9

¿ Cree que existe algún estímulo de parte de la gerencia hacia su personal?

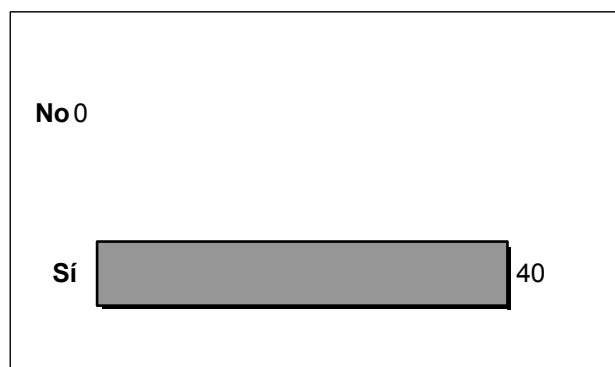
Objetivo:

Establecer si la empresa brinda la motivación necesaria a sus empleados en el área de producción

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	40	100.00%
No	0	0.00%
Total	40	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el gráfico las 40 personas que laboran en la empresa confirmaron que si son motivados por parte de la empresa.

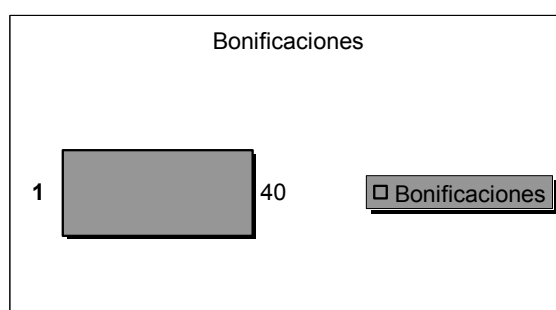


Si su respuesta es si, mencione o de un ejemplo de dicho estimulo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bonificaciones	40	100%
Total	40	100%

INTERPRETACION

Según los datos obtenidos los empleados del área de producción nos informan que la única manera de motivarlos es mediante las bonificaciones por el cumplimiento de metas.



PREGUNTA N.10

¿Como considera las condiciones ambientales dentro de su lugar de trabajo: (ruido, iluminación, ventilación etc) .?

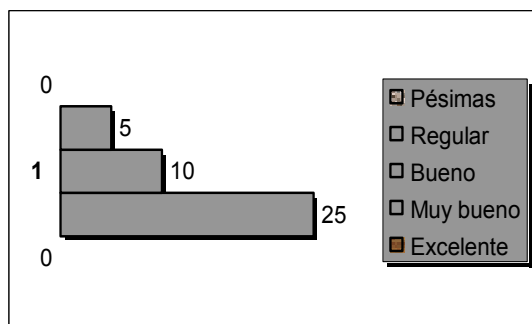
Objetivo.

Analizar las condiciones ambientales del área de producción dentro de las instalaciones de la empresa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0.00%
Muy bueno	25	62.50%
Bueno	10	25.00%
Regular	5	12.50%
Pésimas	0	0.00%
Total	40	100.00%

INTERPRETACION.

Como se puede observar en base a la información obtenida, las condiciones ambientales de trabajo son muy buenas con un 62.5% , el 25% son buenas y el 12.5 % son regular .



PREGUNTA N. 11

¿Considera usted que desde el tiempo que ingreso a la empresa ha mejorado su capacidad de trabajo en cuanto a ?

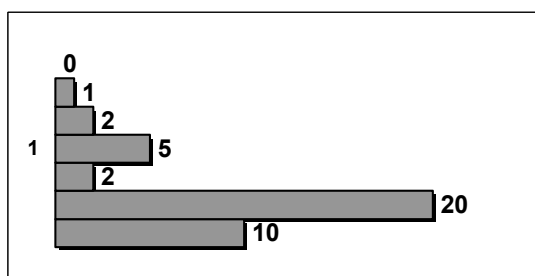
Objetivo.

Analizar si la empresa ha contribuido a la calidad de trabajo del área de producción en cuanto al buen desarrollo de sus actividades laborales.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	10	25.00%
Destreza física	20	50.00%
Toma de decisiones	2	5.00%
Manejar otra clase de maquinaria	5	12.50%
ensamblado	2	5.00%
Corte	1	2.50%
Total	40	100.00%

INTERPRETACION

Como se observa en la tabla de frecuencias las personas se hacen mas aptas para desarrollar su trabajo el 50% tiene destreza física para desarrollarlo y el 25% en la calidad en hacer su trabajo, el 5% en la toma de decisiones, 12.5% en manejar otro tipo de maquinaria, el 5% en ensamblado y el 2.5% corte.

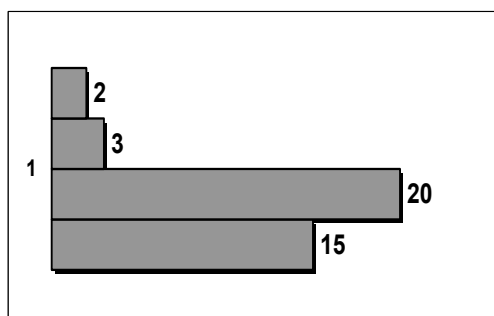


a que puede atribuirle dichas mejoras:

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cambio de plaza	15	37.5%
Tiempo de ocupar la plaza	20	50.00%
Capacitaciones brindadas	3	7.50%
Entrenamiento brindado por la empresa	2	5.00%
Total	40	100.00%

INTERPRETACION.

Como observamos la capacidad de mejorar de los trabajadores del área de producción se acepta por los cambios de plaza que la empresa hace, con un 37.5%, el tiempo que ocupan en la plaza con un 50 %, la capacitación con un 7.5% y por ultimo 5% por el entrenamiento que se les proporciona.



PREGUNTA N. 12

¿de acuerdo a su experiencia esta apto para enfrentar cambios dentro de la empresa como : manejo de nueva maquinaria, cambios tecnológicos , procedimientos y métodos de trabajo?.

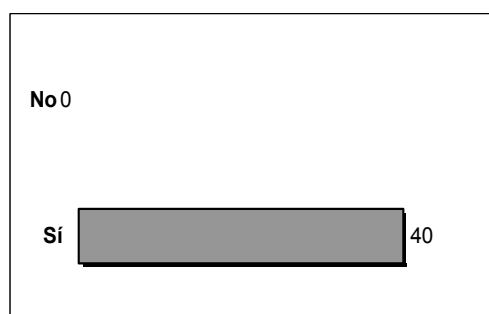
Objetivo:

Determinar si los trabajadores del área de producción están capacitados para enfrentar nuevos cambios que surjan dentro de la empresa y como los superan.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	40	100.00%
No	0	0.00%
Total	40	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el gráfico las 40 personas que laboran en la empresa confirmaron que pueden enfrentar los cambios que puedan surgir dentro de la empresa.

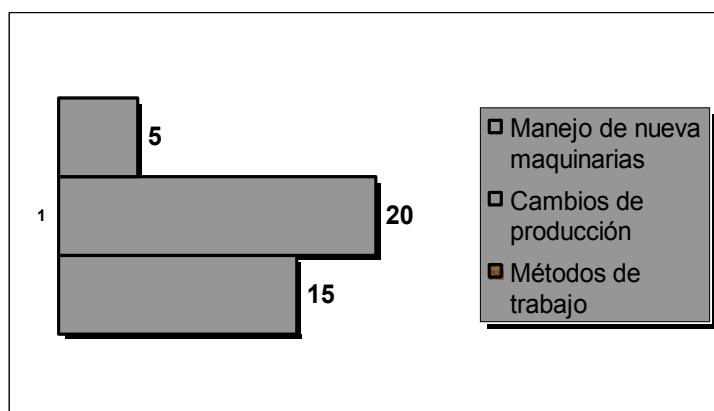


Si su respuesta es afirmativa, ejemplifique o razone su respuesta.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Métodos de trabajo	15	37.50%
Cambios de producción	20	50.00%
Manejo de nueva maquinarias	5	12.50%
Total	40	100.00%

INTERPRETACION.

Como se observa en tabla de frecuencia el personal del área de producción esta apto para enfrentar nuevas tecnologías por ejemplo el cambio de método de trabajo cuanta con el 37.5% el cambio de producción 50%, el manejo de nuevas maquinarias 12.5%.



PREGUNTA N. 13

¿Se realizan evaluaciones de trabajo entre los empleados?

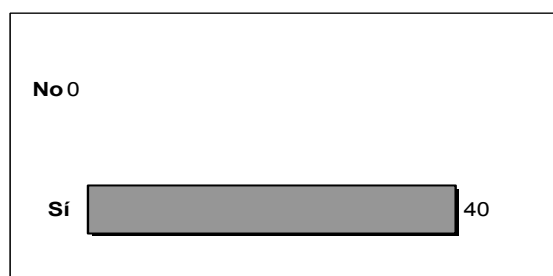
Objetivo.

Analizar si el área de producción de la empresa tiene participación en las evaluaciones de desempeño.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	40	100.00%
No	0	0.00%
Total	40	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el gráfico las 40 personas que laboran en la empresa están de acuerdo que se realizan evaluaciones de desempeño al personal del área de producción.

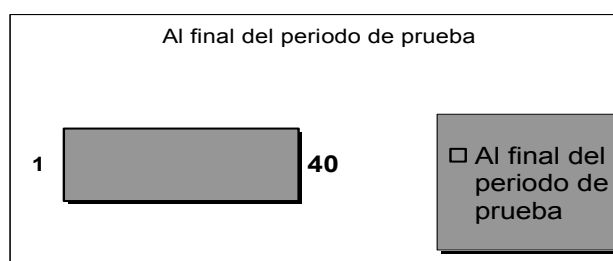


Cada cuanto tiempo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Al final del periodo de prueba	40	100.00%
Mensual	0	0.00%
Trimestral	0	0.00%
Semestral	0	0.00%
Anual	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Total	40	100.00%

INTERPRETACION.

reflejan que dentro de la empresa no se dan sistemáticamente evaluaciones de desempeño ya que la mayoría de los encuestados reflejo en cuanto a las evaluaciones solamente se dan al final del periodo de prueba.



PREGUNTA N. 14

¿Durante el tiempo que usted ha permanecido en la empresa ha recibido alguna clase de capacitación y entrenamiento orientado a mejorar sus conocimientos, actitudes y habilidades para el buen desarrollo de sus labores?

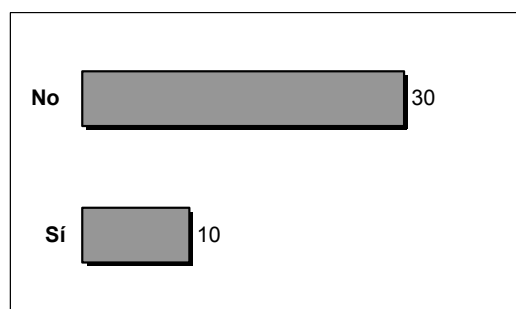
Objetivo.

Determinar si la empresa brinda alguna capacitación o entrenamiento a su personal del área de producción

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	10	25.00%
No	30	75.00%
Total	40	100.00%

INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en el gráfico el 25% de las personas que laboran en la empresa del área de producción han recibido capacitación para las nuevas maquinarias, el 75% nos confirmaron que no reciben capacitación y entrenamiento.

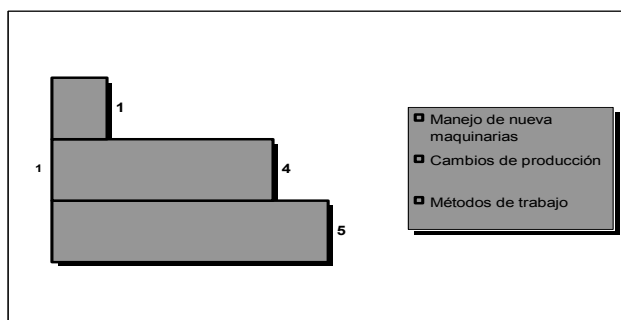


Si su respuesta es si que clase de capacitación y entrenamiento se le ha dado.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Métodos de trabajo	5	50.00%
Cambios de producción	4	40.00%
Manejo de nueva maquinarias	1	10.00%
Total	10	100.00%

INTERPRETACION.

Como se observa en tabla de frecuencia el personal esta apto para enfrentar nuevas tecnologías por ejemplo el cambio de método de trabajo cuanta con el 50.% el cambio de producción 40%, el manejo de nuevas maquinarias 10.%.



CONCLUSIONES

La gestión por competencias ha evolucionado hacia una gestión innovadora en la que los recursos humanos juegan un papel importante en la consecución de los objetivos estratégicos de una organización, mediante la generación de competencias como componentes claves que inciden en el sistema de la conducta, desempeño laboral, como actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional, gestión por competencias es una herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

Tomando como referencia este punto de vista es necesario tener en cuenta algunos aspectos que nos ayudaran a evaluar la eficiencia que existe en la empresa Hermano Textil.

A continuación se presentan algunos puntos relevantes que permitirán formular un diagnostico de la situación actual de la empresa en referencia a incrementar las competencias que tiene su personal hacia la empresa.

- La mayor parte de los trabajadores que laboran dentro de la empresa Hermano Textil S.A. de C.V son personal joven prevalece dentro de ella, este aspecto resulta favorable ya que pueden captar y asimilar en mejor forma cualquier plan desarrollando las competencias, además por su participación juegan un papel muy importante dentro de la productividad y

eficiencia de la empresa, también tiene la habilidad de saber adaptarse a los cambios a situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.

- Debido al grado de escolaridad de las personas que laboran dentro de la empresa se han distribuido los puestos dentro de esta, tomando en cuenta el conocimiento y las habilidades que poseen para desarrollar su labor ya que hay actividades dentro de la planta que no requieren mayor grado académico.
- De acuerdo con la investigación y los resultados obtenidos se puede notar que la empresa solamente realiza evaluación de desempeño únicamente después del periodo de prueba que la persona tiene de laborar dentro de la organización, el departamento de recursos humanos debe de tomar en consideración que las evoluciones de desempeño deben de hacer de manera constante tomando la importancia que tienen dicho procedimiento que nos ayudara a identificar cual es el potencial que tiene su personal para desarrollar sus tareas laborales y es conveniente que la empresa ejecute un sistema continuo de evaluaciones que permitan dar a conocer el perfil y las competencias que el personal tiene para poder ejecutar sus

tareas de una manera idónea para el incremento de la productividad de la organización.

- Por otra parte la rotación de personal afecta en gran medida a los empleados por el estrés y porque el trabajo que ellos desempeñan existe bastante tensión para poder sacar la producción de acuerdo con los resultados obtenidos de la investigación.
- Dentro de la empresa debe de existir el trabajo en equipo para poder desarrollar actividades que una persona no puede realizar por si sola, las competencias deben jugar un papel esencial dentro de la organización y lo realizaremos mediante hacer programaciones constantes para facilitar cuales es el personal que deberá de estar siempre trabajando en equipo para poder sacar la productividad deseada y formar un equipo de talentos, también invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
- Dentro de la investigación de campo nos a reflejado que las condiciones ambientales dentro de la instalaciones son buenas para poder desarrollar sus tareas laborales.
- Otro aspecto de la investigación de campo es la motivación el personal de producción nos informaron que era mediante la bonificaciones que la empresa les proporcionaba por cumplir las metas propuestas.

- De acuerdo con la investigación los datos generados nos muestra que la empresa Hermano textil no brinda capacitaciones y entrenamiento de manera constante solamente cuando existe un cambio en la productividad , método de trabajo o cuando existe nueva maquinaria.

Proceso actual de reclutamiento y selección de la empresa Hermano Textil S.A. de C.V

Dentro de la empresa Hermano textil no existe una adecuada selección de personal, La empresa maquilera Hermano Textil S.A de C.V. se basa solamente en buscar un incremento en la productividad, como cualquier otra empresa maquilera.

Su estructura orgánica cuenta solamente con la persona en jefe y una secretaria, cuyas funciones se limitan a firmar permisos, a revisar y elaborar planillas del ISSS y AFP, además de la selección de personal para planta y oficina, pero sin la elaboración o ayuda de un manual de apoyo para examinar al candidato a ocupar la plaza.

En este tipo de empresas constantemente se entregan y se reciben solicitudes de empleo y por lo general también se da constantemente el despido o sustitución de personal.

Hoy en día se dice de que el candidato debe de reunir ciertos requisitos para cubrir una vacante, pero el departamento de personal carece de un documento o de técnicas que puedan ayudar a elegir el perfil adecuado para una plaza

determinada, ya que esto es de suma importancia para el desarrollo laboral de la empresa.

El modelo de gestión por competencias incluye competencias que la empresa debe de tomar en cuenta para la selección de personal idóneo para el buen desarrollo laboral dentro de la empresa.

Resulta conveniente decir, en este apartado, que el departamento de personal esta en la obligación de dar a conocer programas, actividades y funciones a todo el personal a fin de tener una comunicación efectiva y una política de puerta abierta, que permita un intercambio bidireccional de información, que conduzca a la obtención de relaciones firmes y mutuas para satisfacción de las partes, trabajador-patrono, y a la vez tener un apoyo técnico para la ejecución teórica practica de la administración de personal .

Capitulo III

Propuesta el modelo de gestión por competencias en la maquila Hermano Textil S.A de C.V del sector de la zona franca de san Bartolo Ilopago.

3.1 Generalidades

El modelo de gestión por competencias nos permite conocer un panorama más amplio en un periodo a corto plazo donde podremos visualizar la evolución que tiene dicho modelo en el área de la maquila Hermano Textil del sector de la zona franca de San Bartolo en el cual podremos captar los procesos que se utilizan mediante los diseños o revisión de actualización de los elementos estratégicos que utilizan las áreas de recursos humanos.

Es de suma importancia que la empresa Hermano Textil S.A DE C.V comprendan que es necesario que la nueva visión que el mundo ha desarrollado en el manejo del recurso humano aportara beneficios a una nueva perspectiva, en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para los trabajadores.

Este planteamiento del modelo de gestión por competencias nos ayudara ha entender como inciden tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y del compromiso organizacional. No obstante la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión

conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales.

Dicho modelo nos ayudara ha saber todas aquellas variables que ayuden a determinar las habilidades, las actitudes, el conocimiento adecuado que tiene la persona para poder desempeñar sus labores y de esta manera la gestión por competencias juega un papel importante en la consecución de objetivos estratégicos que la organización necesita para hacerse más competitiva en el mercado.

La cuestión entonces está en interpretar y traducir que la empresa Hermano Textil S.A DE C.V tome este nuevo enfoqué del modelo gestión por competencias, que es un métodos suficientemente operativos e integrados como para sustituir las viejas prácticas de recursos humanos que ellos tienen. La gestión por competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como:

- El aporte humano.
- Los activos intelectuales centrados en los individuos
- La evaluación del desempeño
- La compensación justa .
- la erradicación y prácticas del adiestramiento tradicional.

El modelo de competencias será el insumo fundamental que oriente la administración del recurso humano y la inversión de los activos de competencias que será un proceso clave para la empresa porque se produce

un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumo y, al modelo, información para su mantenimiento y mejorar su actualización.

La deficiencia que se noto en la empresa Hermano Textil en la investigación de campos en el desempeño laboral nos permite explicar la importancia que tiene la gestión por competencias que es utilizada como resultado de identificar las variables que permiten explicar el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la empresa Hermano Textil S. A DE C.V

Se logra diseñar un marco de características que diferencian los distintos niveles de rendimiento que cada trabajador pone a partir de una serie de pasos consecutivos para poder establecer el desempeño laboral, mediante entrevistas y observaciones. La forma en que se describe tales factores se centra en las características y comportamientos de las personas que desempeñan cada puesto de trabajo y no en las descripciones de tareas y atributos de estos dentro de cada organización.

La empresa Hermano textil debe de tomar en consideración los siguientes aspectos importantes para que existe un mejor control de las áreas a desempeñar cada uno de los trabajadores.

- La empresa hermano textil deberá de tener desempeño competente en el cual ajuste a los trabajo a partir de un conjunto de tareas claramente especificadas. Donde se describen acciones concretas y significativas que son desarrollen el trabajador.

- Esta característica son atributo poseído por la persona, quienes son capaces de desarrollar su desempeño laboral con un alto rendimiento del trabajo. Desde el punto de vista de esta perspectiva, la competencia laboral está definida no solo como lo que la persona sabe hacer, puede y quiere hacer sino también en el campo en el que se puede desarrollar dentro de la entidad organizativa.
- Se tomara en consideración la mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que entran en juego en el desempeño. Relacionadas como tareas desempeñadas y atributos del individuo, que le permiten un desempeño exitoso y esto también permite integrar la ética para desempeñar el trabajo y los valores como parte de lo que es en sí la competencia laboral.

Otro aspecto importante que la empresa Hermano Textil deberá tomar en cuenta son cuatro rubros fundamentales para el buen desarrollo de las funciones dentro de la organización.

- El proceso de identificación de competencias nos ayudara a buscar aquellas variables que ayuden a mejorar la calidad de trabajo que tiene el personal por medio de establecer los conocimientos, habilidades y destrezas que el trabajador moviliza para desempeñar con eficiencia y eficacia su función laboral.

- Es de suma importancia identificar las competencias, su descripción es de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre trabajadores como el conocimientos, habilidades y destrezas que el trabajador tiene para movilizar y para desempeñar con éxito una determinada actividad laboral.
- En tercer lugar es importante que la empresa brinde un método de enseñanza y aprendizaje deberá de proporcionar a sus trabajadores para facilitar la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas.
- La necesidad de crear el DACUM (desarrollando un curriculum) es la de establecer un currículo que sepa responder a la realización de acciones formativas que se acople a las necesidades de la empresa.

Pasos del método DACUM:

- Seleccionar análisis de puesto según el perfil de desarrollo.
- Seleccionar trabajadores expertos del área según perfil a desarrollar.
- Orientar al grupo de expertos trabajadores sobre el método DACUM.
- Analizar la descripción de la ocupación a considerar.
- Identificar áreas generales de responsabilidad (competencias y/o funciones)
- Identificar las unidades de competencias(tareas) específicas.
- Repasar y afinar La descripción de las competencias y unidades de competencias.

- Identificar los conocimientos relacionados, conductas, actitudes, equipos, herramientas, materiales y elementos de seguridad.

Después de considerar todos estos aspectos importantes se a desarrollado de acuerdo a las competencias un modelo de integración de personal que nos ayudara a escoger al personal mas idóneo para que realizar las funciones dentro de la institución.

A continuación se presentan políticas que la empresa tiene que tomar en cuenta al momento de contratar a su personal, la convocación, la selección-contratación y por ultimo la inducción, las actividades a seguir para la selección del personal externo como interno.

También se recomiendan algunos pasos importantes para la selección del personal incluyendo cuales son los test psicológicos que se usaran para la parte administrativa y la parte de producción.

Se describe a continuación cuales son los test psicológicos que la empresa va a pasar al personal de producción y personal administrativo de reclutar y seleccionar al personal para que ocupe una plaza vacante dentro de la empresa.

- Los test que se pasaran al área de producción son:
 - Manual operativo del dibujo de la figura humana.
 - El de personalidad
 - Test caracterológico.
- Los test que se pasaran al personal ejecutivo.

- Raven
- Personalidad
- Caracterológico
- Liderazgo
- Dominios
- Manual operativo del dibujo de la figura humana.

3.1.1 Políticas.

Es importante establecer algunas políticas para el reclutamiento y la selección del personal que sirvan de guía y que a su vez nos lleven a la sistematización de un proceso técnico. Es así como se describe lo siguiente:

- Se considera función exclusiva del departamento de personal realizar las funciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción, de aquel recurso que prestara sus servicios en la empresa Hermano Textil S.A. de C.V.
- Siempre que un departamento necesite cubrir alguna plaza vacante, deberá enviar al departamento de personal, el formulario de requisición de personal (ver anexo).
- Toda información relacionada con el proceso de selección de personal será tratada confidencialmente.
- Se le llamara a concurso aquellos aspirantes que reúnan los requisitos exigidos para el perfil del trabajo mostrando sus actitudes, cualidades, experiencia, conocimientos para poder desempeñar sus tareas.

- El departamento de personal realizara pruebas psicológicas que nos ayudaran a determinar el grado de conocimientos y experiencias que la persona posee.
- Poseer un inventarió de recursos humanos, a fin de conocer a detalle las potencialidades del personal existente.

3.1.2 Reclutamiento

- Para ocupar una plaza vacante o puesto nuevo, deberá avocarse prioritariamente a fuentes internas, dejando a una segunda opción las fuentes externas de convocatoria.
- Se entregara solicitudes de empleo, únicamente a las personas que reúnan los requisitos mínimos establecidos por el puesto a ocupar.
- Se tendrá como política de reclutamiento en el uso de los siguientes medios en el orden prioritario: personal de la empresa Hermano Textil, banco de solicitudes, avisos escritos ubicados en sitios estratégicos y anuncios en periódicos.

3.1.3 Selección.

- Todo candidato que desea ingresar a la empresa Hermano Textil, deberá ser evaluado a través de un proceso técnico de selección de personal.
- Solo se someterán a las pruebas de selección aquellos individuos que según la entrevista inicial realizada por el departamento de recursos humanos, reúnan los requisitos mínimos al cargo a cubrir.

- Los candidatos elegidos deberán obtener como mínimo una nota de 7, en aquellos test cuantificables y un promedio normal termino medio, en los test cuyos resultados expresen elementos cualitativos del evaluado.

3.1.4 Contratación.

- No se contratara familiares de trabajadores que laboran actualmente en la empresa dentro del primer grado y segundo grado de consanguinidad y primero y segundo grado de afinidad. (ver anexo.)
- Se estipula un periodo de prueba de 30 días antes de cuya finalización , se realizara una evaluación, con el objetivo de conocer el rendimiento del nuevo trabajador. Si los resultados son menores a los esperados se prescindirá de los servicios de este.

3.1.5 Inducción.

- El departamento de recursos humanos será el encargado de la inducción del personal a fin de orientar su adaptabilidad a la empresa Hermano Textil.
- A todo nuevo empleado se le hará entrega de un manual de bienvenida a fin que el trabajador tenga una guía escrita sobre los elementos generales de la empresa.

3.1.7 Capacitación.

- La empresa deberá brindar capacitaciones constante cada 2 a 3 meses por las diferentes áreas de producción y administrativo.

3.1.7 Entrenamiento

- Después de realizar las capacitaciones teórica es de suma importancia que la empresa ponga en practica todo lo aprendido en teoría para que el empleado tenga la experiencia necesaria para desarrollar sus labores

3.1.8 Proceso de selección para nuevos empleados.

Actividades.

- Al existir una vacante ya sea por renuncia, despido, destitución, abandono, etc. El departamento que necesite el recurso humano, presentara al departamento de personal el formulario de requisición de la vacante . (ver anexo)
- Luego de revisar los pormenores de la requisición, el departamento de recursos humanos procederá a convocar a candidatos a través de avisos ubicados en lugares estratégicos o anuncios en periódicos, según los requisitos mínimos establecidos.
- Recursos humanos procederá a una breve entrevista con los aspirantes, a fin de establecer el primer contacto con el individuo y así reconocer si posee los requisitos o el perfil al cargo (ver anexo).
- Posteriormente con la entrevista del depto de recursos humanos el jefe de área de producción entrevistara a la persona para verificar si cumple con los requerimientos mínimos para el puesto.

- Si la persona no cumple los requisitos al puesto solicitado, se le hará saber y se le invitara a esperar alguna otra oportunidad que este de acuerdo a sus potenciales.
- Cada uno de los aspirantes llenara la solicitud de empleo con letra legible anexando los documentos que se le pide.
- Teniendo las solicitudes de empleo, el departamento de recursos humanos procede al análisis respectivo de los datos y a la documentación adjunta, esto con el fin de seleccionar aquellas solicitudes que cumplan con el perfil del puesto a cubrir.
- Al seleccionar los candidatos se les cita a las oficinas de la empresa Hermano Textil en la zona franca de san Bartalo a entrevista inicial, realizada por la unidad del departamento de recursos humanos, el cual busca conocer aspectos físicos, conducta, afectividad hacía el medio social, la familia y hacía el mismo.
- El encargado del departamento de recursos humanos examina los resultados de la entrevista inicial, haciendo las recomendaciones pertinentes sobre el candidato que según su criterio amerita pasar a la siguiente fase.
- A los candidatos escogidos, se le cita por segunda vez a las oficinas de la empresa a efecto de realizar las pruebas de selección de personal (psicológicas y de conocimientos) de acuerdo al cargo a cubrirse. (ver anexo)

- Según los resultados obtenidos y considerando la política de selección de personal se consideran candidatos elegibles a aquellos que se encuentren en un promedio normal en las pruebas cualitativas y de nota mínima de 7 en las pruebas cuantitativas.
- Seguidamente se lleva a cabo la verificación de referencias personales, según los datos que aparecen en la solicitud de empleo, en cuanto a las relaciones sociales y laborales para fines propios la cual se realizara telefónicamente y en aquellos casos extremos de manera personal.
- En base a la documentación y resultados obtenidos por los candidatos con anterioridad a esta fase se prepara un terna resumiendo la información en el cuadro matriz (ver anexo).
- Haciéndose presente la persona seleccionada y nuevo empleado, a la oficina de personal de la institución, este deberá llenar algunos formularios entre los que se mencionan: formulario de compromiso de nuevo empleado, por un periodo de prueba de 30 días.
- Llenada la documentación dicha en pasos anteriores el jefe de recursos humanos procederá al programa de inducción, explicando cuales son sus derechos y obligaciones al trabajador.

3.1.9 Proceso interno de selección de personal.

- Al ocurrir una vacante o nueva plaza el departamento comunica a los trabajadores, a través de avisos, la existencia de la plaza y la necesidad de

cubrirla, especificando los requisitos mínimos según la descripción del puesto.

- Se estipula un periodo de 5 días para inscribir a los candidatos.
- Pasado ese periodo se procede a la revisión del historial de cada candidato a fin de evaluar las habilidades y destrezas, experiencia, nivel académico etc.
- Los trabajadores seleccionados en el paso anterior, son sometidos a un examen de conocimientos generales de acuerdo al cargo a cubrir.
- Obtenidos los resultados tanto de la prueba de conocimiento como del análisis de cada expediente, el departamento de recursos humanos selecciona una terna continua con el proceso.
- Electa la terna el departamento de recursos humanos solicita al jefe inmediato respectivo un informe por escrito sobre el rendimiento, conducta y responsabilidad del candidato.
- Se analiza nuevamente toda la información consolidándola en el cuadro matriz (ver anexo).
- Se hará llegar al departamento de recursos humano a un informe con todos los antecedentes a fin de obtener el visto bueno de las autoridades superiores.
- Al obtener el visto bueno se elabora el acuerdo respectivo del nuevo nombramiento.
- Luego se comunica al empleado la decisión final.

Este planteamiento es compartido por la gestión por competencias e incide tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y del compromiso organizacional. No obstante la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales.

La realización de la investigación es importante y necesaria porque podemos visualizar las necesidades que tiene la empresa para la contratación de personal idóneo para cubrir puestos que la organización necesita, Ya que se toma en cuenta las habilidades, las actitudes, el conocimiento adecuado que tiene la persona para poder desempeñar sus labores y de esta manera la gestión por competencia juega un papel importante en la consecución de objetivos estratégicos que la organización necesita para hacerse más competitiva en el mercado.

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA ZONA
FRANCA.**



**ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
SOCIALES Y HUMANIDADES**

Con el propósito de realizar nuestro trabajo de graduación, solicitamos su valiosa colaboración para responder a cada una de las preguntas del siguientes cuestionario con el tema:

“ El modelo de gestión por competencia en los trabajadores de la maquila de sector de la zona franca de san marcos.”

Los datos que usted proporcioné serán exclusivamente para uso estricto de esta investigación. A continuación se presentan algunos tipos de competencias los cuales se ha considerado que están relacionados con el trabajo que usted desempeña, incluyendo el concepto de competencia.

Consideramos las que mas se adecuan en su trabajo es:

- ⇒ Competencia: aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para u fin. Suficiencia o idoneidad para obtener un empleo. Ser una persona idónea, capaz, hábil.

1. Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
2. Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.
3. Tener espíritu de decisión: Actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
4. Crear un clima propicio para el desarrollo: Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
5. Estar orientado hacia el trabajo en equipo. Esta orientado a trabajar con un equipo de personas para lograr un fin o un objetivo en común.
6. Establecer buenas relaciones en la empresa: Saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
7. Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
8. Responsabilidad : calidad de ser responsable, cumplir tiempo tareas asignadas.

INDICACIONES.

Por favor llene completamente el siguiente cuestionario, marcando con una "X" la respuesta que estime conveniente o expresando una opinión al respecto.

PREGUNTAS

1. Que puesto desempeña usted dentro de la empresa?

2. Sexo : F _____ M _____

3. Edad en años cumplidos: _____

4.Estado civil: soltero(a) _____ casado(a) _____ divorciado(a) _____ viudo(a) _____
acompañado(a) _____

5.Estudios realizados: 3º grado _____ 6º grado _____ 9º grado _____
bachillerato _____ otros _____

6. Además del puesto que desempeña considera que esta usted capacitado(a) para
desempeñar otra función dentro de la empresa?

Si ☐ No ☐

Cual ?

7. Considera usted como empleado que se le toma en cuenta algunas de las siguientes características para el desarrollo de su trabajo, márquela según el grado de importancia.

Responsabilidad	10	8	6	4	2	0
Trabajo en equipo	10	8	6	4	2	0
Iniciativa propia	10	8	6	4	2	0
Toma de decisiones	10	8	6	4	2	0

8. Dentro de las actividades que usted realiza existen algunas funciones y tareas que requieran el trabajo en equipo de 2 o más personas.

Si ☐ NO ☐

¿cuales? De un ejemplo.

9. Cree que existe algún estímulo de parte de la gerencia hacia su personal?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es si, mencione un ejemplo de dicho estímulo.

10. Como considera las condiciones ambientales dentro de su lugar de trabajo: (ruido, iluminación, ventilación etc) .

Excelentes ☐ Muy buenas ☐ Buenas ☐ Regulares ☐ Pésimas ☐

11. Considera usted que desde el tiempo que ingreso a la empresa ha mejorado su capacidad de trabajo en cuanto a :

calidad	☐		
destreza física	☐	ensamblado	☐
toma de decisiones	☐	corte	☐
manejar otra clase de maquinaria	☐	otras	☐

a que puede atribuirle dichas mejoras:

12. De acuerdo a su experiencia esta apto para enfrentar cambios dentro de la empresa como: manejo de nueva maquinaria, cambios tecnológicos, procedimientos y métodos de trabajo.

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa, ejemplifique o razone su respuesta.

13. Se realizan evaluaciones de trabajo entre los empleados :

Si ☐ No ☐

¿Cada cuanto tiempo?:

al final de periodo de prueba ☐ semestralmente ☐ anualmente ☐

nunca ☐

14. Durante el tiempo que usted ha permanecido en la empresa ha recibido alguna clase de capacitación y entrenamiento orientado a mejorar sus conocimientos, actitudes y habilidades para el buen desarrollo de sus labores.

Si ☐ NO ☐

Si su respuesta es si, que clase de capacitación y entrenamiento se le ha dado y cuando

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ZONA FRANCA.



ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Con el propósito de realizar nuestro trabajo de graduación, solicitamos su valiosa colaboración para responder a cada una de las preguntas del siguientes cuestionario con el tema:

“ El modelo de gestión por competencia en los trabajadores de la maquila de sector de la zona franca de san marcos.”

Los datos que usted proporcioné serán exclusivamente para uso estricto de esta investigación. A continuación se presentan algunos tipos de competencias los cuales se ha considerado que están relacionados con el trabajo que usted desempeña, incluyendo el concepto de competencia.

Consideramos las que mas se adecuan en su trabajo es:

- ☐ Competencia: aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para u fin. Suficiencia o idoneidad para obtener un empleo. Ser una persona idónea, capaz, hábil.

1. Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
2. Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.
3. Tener espíritu de decisión: Actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.
4. Crear un clima propicio para el desarrollo: Ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
5. Estar orientado hacía el trabajo en equipo. Esta orientado a trabajar con un equipo de personas para lograr un fin o un objetivo en común.
6. Establecer buenas relaciones en la empresa: Saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
7. Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
8. Responsabilidad : calidad de ser responsable, cumplir tiempo tareas asignadas.

INDICACIONES.

Por favor llene completamente el siguiente cuestionario, marcando con una X la respuesta que estime conveniente o expresando una opinión al respecto.

PREGUNTAS

1. Que puesto desempeña usted dentro de la empresa

2. Sexo: F_____ M _____

3. Edad en años cumplidos:_____

4. Estado civil: soltero(a)_____ casado(a)_____ divorciado(a)_____ viudo(a)_____
acompañado(a)_____

5.Estudios realizados: primaria_____ secundaria _____

bachillerato_____ universidad _____ otros _____

6. El reclutamiento que realiza el departamento del recursos humanos se efectúa en base a un perfil del puesto.

SI ☐ NO ☐

¿Y qué perfiles utiliza la empresa?:

7 .El proceso de selección que realiza el departamento de recursos humanos se desarrolla en forma oportuna.

SI ☐ NO ☐

¿En cuanto tiempo lo realiza?:

8. Usted como parte administrativa del departamento del recursos humanos realiza evaluaciones de desempeño a su personal?

SI ☐ NO ☐

¿En cuanto tiempo lo realiza? :

Mensual ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐
Nunca ☐

9. Sabe usted en que medida le afecta a sus empleados la constante rotación del personal en los niveles de productividad.

Si ☐ No ☐

¿En qué medida?

Disminuye la calidad de los servicios ☐ Demora de los informes ☐ Carga de trabajo ☐ Estrés ☐

10. Desarrolla usted trabajo en equipo para el cumplimiento de las actividades dentro de su personal

SI ☐ NO ☐

¿Y en que forma realiza el trabajo en equipo?

11. Usted como jefe cree que sus empleados pueden adaptarse a cualquier cambio que surge dentro de la empresa?

SI ☐ NO ☐

De ejemplo de cambios que han surgido y como ellos se han adaptado

12. Como considera usted las condiciones ambientales dentro del lugar de trabajo (ruidos, iluminación, etc.)?

Excelente ☐ muy bueno ☐ bueno ☐ regular ☐
Pésimas ☐

13. Usted como jefe cree que sus empleados necesitan motivación para realizar sus tareas

SI ☐ NO ☐

Mencione algunas motivaciones brindadas por la empresa

**14.Usted como parte del departamento de recursos humanos toma en cuenta
(habilidades, actitudes, conocimiento, experiencia) a la hora del reclutamiento y
selección del personal**

Si ☐ No ☐

GLOSARIO

Este apartado contiene definiciones relativas a la temática en investigación, entre ellas se tiene:

Administración: El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas.

Calidad: Lograr productos y servicios cada vez, a precios cada vez mas competitivos; esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos.

Capital humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia.

Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

Competencias: aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin, idoneidad para obtener y ejercer un empleo idóneo capaz y hábil.

Competitividad: La posición relativa que tiene un competidor con respecto a otros competidores.

Conocimiento: elemento básico e indispensables para poder desempeñar con éxito las funciones encomendadas. Sus principales características son:

Empresa: Una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios. Puede ser pública, privadas, multinacionales, sociedades anónimas, etc.

Especificidad: Las competencias deben ser específicas para cada empresa ya que deben responder al proceso productivo de la misma.

Gestión por competencias: herramienta estratégica indispensables para enfrentar ventajas competitivas que impone el medio, impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a necesidades operativas.

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos.

Humano: relativo al hombre o propio de él.

Independencia: las competencias deben ser independientes de la organización en el sentido que puedan ser aplicables en diferentes puntos de la estructura y en diferentes situaciones de trabajo.

Localización: Las competencias están ligadas a las personas, es decir son los empleados los que las aportan en el desempeño diario de sus ocupaciones.

Organización: Proceso para comprometer a dos o mas personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

BIBLIOGRAFIA

☞ El Capital Humano Y La Gestión Por Competencia.

([http:// www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml)).

☞ Modelos De Gestión Por Competencia.

(http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_j_delgado/competencia.htm).

☞ Recursos Humanos. Gestión Por Competencia

(<http://www.comfia.net/documento/estudio/rrhh/ander.htm>).

☞ Gestión Por Competencia Una Opción Para Hacer Una Empresa Mas Competitivas.

(<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>).

☞ La Gestión Por Competencia Y Su Impacto.

(<http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm>).

☞ Gestión Competencia.

(<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>).

☞ Competencia Laborales.

(<http://www.pignc-ispi.com/forums/ea-strategic/messages/81.html>).

☞ Gestión Por Competencia Una Nueva Herramienta En La Planificación Estratégica De Recurso Humano.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>).