



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS

**MAESTRIA EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**“Modelo para diseño y levantamiento de perfil de competencia
laboral del sector textil en la pequeña industria de la Provincia
Azuay”**

**Tesis previa a la obtención del Grado Académico de
“Máster en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo
Organizacional”**

Autoras

Psc. Lab. María José Ochoa F.

Psc. Lab. Wendy Palacios R.

Director

Eco. Efrén Andrade V. (MBA)

Cuenca, Ecuador

2012

DEDICATORIA

“Jamás te ha sido dado un deseo sin que se te haya otorgado el poder de hacerlo realidad” Richard Bach.

A Dios por permitirme levantarme día a día y guiarme en el camino a tomar decisiones en función de mis valores y mis objetivos personales como profesionales.

A mis padres por ser una herramienta que facilitaron mi camino para cumplir las metas planteadas a través de sus consejos, su apoyo y ayuda incondicional.

A mi hijo, por ser el motor de mi vida que me alienta a seguir superándome, y a no desvanecer pese a los obstáculos en el camino.

A mis catedráticos y director que supieron brindarnos las herramientas necesarias para ser mejores profesionales.

A todas aquellas personas que creyeron en mí y me apoyaron en mi camino y contribuyeron a que me convirtiera en una mejor persona y profesional.

María José Ochoa F.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico principalmente a Dios y a la Virgen Auxiliadora, por permitirme abrir mis ojos día a día y mostrarme una bella realidad que me hace crecer como persona y como profesional y por darme un ángel que siempre guía y cuida mi camino.

A mis papis por ser ese apoyo incondicional para ser cada día mejor, por inculcarme sus innumerables valores y por darme su amor todos los días.

A mis ñaños y cuñados por haber sido siempre mi ejemplo y mi orgullo, a mis hermosos sobrinos, por darme su amor y alegría espero que este esfuerzo sea un pequeño ejemplo para que consigan más y mejores logros.

A toda mi familia porque siempre me demostraron su apoyo para concluir este objetivo, nuestra unión ha representado una fuerza para seguir adelante.

A mis amigos y amigas que con sus palabras de aliento me han hecho sentir orgullosa de haber cumplido una meta más en mi vida, su cariño y apoyo son invaluable y a la Jose por su paciencia y su gran apoyo, amiga lo hicimos!!!

Wendy

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	II
Índice de contenidos.....	IV
Resumen.....	VII
Abstract.....	VII
Introducción.....	1
Capítulo I: Conceptualización del Sector Textil en el Ecuador.....	3
1.1 El sector textil en el Ecuador.....	3
1.2 La pequeña y mediana empresa.....	4
1.3 El Diamante de la Competitividad.....	5
1.3.1 Condiciones Factoriales.....	6
1.3.2 Condiciones de la Demanda.....	6
1.3.3 Industrias relacionadas y de soporte.....	6
1.3.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	6
1.4 Clúster Textil y Confecciones.....	8
1.5 Requerimiento Mano de Obra Calificada a Nivel Operativo.....	9
1.6 El sector textil en el Azuay.....	10
Capítulo II: Gestión por Competencias.....	14
2.1 Gestión por competencias.....	14
2.2 Modelo de Gestión por Competencias.....	16
2.3 Conceptos.....	17
2.4. Competencias conceptos generales.....	18

2.4.1. Modelo del Iceberg.....	20
2.5. Competencias genéricas.....	20
2.6. Competencias Conductuales.....	21
2.7. Competencias Específicas.....	21
2.8. Metodologías de identificación de competencias laborales.....	22
2.8.1. Modelando perfiles por competencias (MPC).....	22
2.8.2. Técnica de incidentes críticos.....	22
2.8.3. Modelo Constructivista ETED.....	23
2.8.4. Modelo Ocupacional.....	24
2.8.4.1. Metodología DACUM.....	25
2.8.4.2. Metodología AMOD.....	26
2.8.4.3. Metodología SCID.....	27
2.8.5. Modelo Funcional.- Análisis Funcional.....	28
2.8.5.1. Principios.....	29
2.8.5.2. Funciones.....	29
2.8.5.3. Proceso de elaboración.....	30
2.9. Normas Técnicas de Competencia Laboral.....	33
2.9.1. Esquema Norma INEN 0.....	34
2.10. Niveles de Competencias.....	39
Capítulo III Selección por Competencias.....	42
3.1. Selección por Competencias.....	42
3.2. Entrevista de Eventos Conductuales.....	44
3.3. Pasos para Entrevistar por Competencias.....	47

3.3.1. Primer Paso.....	47
3.3.2. Segundo Paso.....	47
3.3.3. Tercer Paso.....	47
3.3.4. Cuarto Paso.....	48
3.4. Fases de la Entrevista de Eventos Conductuales.....	48
3.4.1. Preparación.....	48
3.4.2. Introducción.....	48
3.4.3. Exploración.....	48
3.4.4. Registro de eventos exitosos.....	49
3.4.5. Registro de eventos poco exitosos.....	49
3.4.6. Transcripción de la entrevista.....	49
3.4.7. Análisis de información codificable.....	49
Capítulo IV Evaluación de Desempeño por Competencias....	55
4.1. Evaluación de desempeño por competencias.....	55
4.2. ¿Porqué Evaluar?.....	55
4.3. ¿Por qué evaluar por competencias?.....	55
4.4. Evaluación de 360°.....	56
4.4.1. Proceso de Evaluación de 360°.....	57
4.4.2. Apreciaciones del Cuestionario de 360°..	58
4.5. Diseño del formato de Evaluación.....	60
4.6. Presentación de Informes.....	61
Capítulo V Capacitación y formación.....	63

5.1. Capacitación y Formación.....	63
5.2. Principales características de un programa de formación por competencias.....	65
5.3. Diferencias entre la educación tradicional y la educación por competencias.....	66
5.4. Ventajas de la Formación por Competencias.....	68
5.4.1. A los alumnos.....	68
5.4.2. A los docentes.....	68
5.4.3. A los centros de formación.....	68
5.4.4. A las empresas.....	68
5.5. Principios de la formación basada en competencias Laborales.....	69
5.6. Elementos que integran el diseño curricular basado en competencias.....	72
5.7. Elementos que conforman un módulo de formación.....	74
Capítulo VI Aplicación Práctica.....	80

RESUMEN

Dividido en dos partes, la presente investigación primero presenta la contextualización del Sector Textil a nivel País y Provincial y la base teórica que hace necesario contar con un sistema de Recursos Humanos claramente definidos. Posterior, se presentó el desarrollo de un modelo para el diseño y el levantamiento del perfil de Operador de Patronaje y Escalado del Sector Textil en la pequeña industria en la Provincia del Azuay con el objetivo de facilitar al empleador con una guía práctica de los procesos inherentes al Área de Talento Humano, en especial a aquellas que carecen de un sistema definido para reclutar, seleccionar, evaluar y capacitar con el enfoque de Competencias Laborales.

ABSTRACT

Divided into two parts, the present study first presents the contextualization of Textile Country and Provincial level and the theoretical basis is necessary to have a clearly defined Human Resources. Later, came the development of a model for the design and lifting the profile of Pattern and Scale Operator Textile Sector in small industry in the province of Azuay in order to provide the employer with a practical guide to the processes involved the Human Resource Area, especially those without a defined system for recruiting, selecting, evaluating and training the labor competency approach.

INTRODUCCION

La necesidad de ajustarse a las nuevas tendencias y exigencias del mercado laboral y la necesidad de contar con mano de obra calificada motivaron a nivel país ajustar algunas políticas a través del Código de la Producción en la cual se orienta al impulso de competencias laborales en los sectores productivos proporcionando como resultado el levantamiento de perfiles ocupacionales orientados a mejorar niveles de productividad, competitividad y empleo.

El sector textil por ser unos de los sectores más antiguos y que se ha venido innovando con el paso de los años, se presenta con un potencial para generar, comercializar productos con calidad y generar más fuentes de empleo; sin embargo impera la necesidad de contar con personal calificado que disminuyan gastos en cuanto a producción y desperdicios se refiere.

Con estos antecedentes y al saber que ya se encuentran levantados estándares propuestos por este mismo sector como el Técnico en Confecciones Textiles, Cortador Industrial de Confección Textil, Operador de Máquinas Industriales de Confección Textil y un Técnico en Mantenimiento de Máquinas y Equipos Industriales de Confección Textil, y considerando que otro puesto crítico que genera cuellos de botella es el Operador en Patronaje y Escalado, optamos por proponer un modelo para diseño y levantamiento de perfil de competencia laboral en la pequeña industria de la Provincia del Azuay, a fin de entregar un manual a los empleadores que guíen su gestión de Recursos Humanos en sus subsistemas como Reclutamiento y Selección, Evaluación de Desempeño, Capacitación y Formación Profesional bajo una misma perspectiva.

La metodología que se utilizó en la presente investigación parte del levantamiento de información del perfil laboral del Operador en Patronaje y escalado, utilizando dos métodos de manera conjunta, el primero: Modelando Perfiles por Competencias, y el segundo: Análisis Funcional; una vez levantada la información pertinente era necesario validarla con el clúster textil, y para esto se diseñó una encuesta que se aplicó a todas las pequeñas empresas de la Provincia del Azuay que forman parte de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, a través de Confe Cuenca y que dentro de la cadena productiva elaboran prendas de vestir como producto terminado. Una vez realizado las encuestas a los jefes inmediatos se tabularon los resultados por empresa y por pregunta, se evidenció si la mayoría estaba de acuerdo o no, también se procedió a comparar resultados a través de la Matriz de Holmes como un complemento de validación. Con esa información se procedió a elaborar el perfil ocupacional por competencias ya validado y de acuerdo a lo establecido por la Norma Técnica Ecuatoriana. A partir de esta información se elaboró la propuesta de modelos para realizar los procesos: Selección, Evaluación de Desempeño y Capacitación con el enfoque de competencias laborales.

Esperamos que este trabajo sirva como un aporte para la pequeña empresa que carece de un Departamento del Talento Humano bien definido y a la vez como un incentivo para que los demás sectores se arriesguen a realizar estos procesos participativos que ahorrarán a los empresarios, pues la herramienta se ejecutará a través de realidades comunes a puestos operativos y todo esto apegado a las políticas nacionales que están concentrando sus esfuerzos a fin de reconocer, financiar y certificar competencias a los trabajadores.

CAPITULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR TEXTIL EN EL ECUADOR

1.1. El sector textil en el Ecuador:

El mundo de la producción se ha visto afectado por transformaciones a gran escala en cuanto a la forma de inserción de las economías nacionales en mercados modernos globalizados; en las exigencias cada vez más crecientes de productividad y competitividad, a más del desarrollo y difusión creciente de nuevas tecnologías y conocimientos aplicados a todo nivel organizacional y necesariamente es indispensable identificar, generar y coordinar de una manera sistemática entre actores del sector privado y público, estrategias que garanticen una actividad socioeconómica planificada y orientada a la consecución de objetivos, con inversiones financieras de participación humana y seguridad jurídica en pro de mejorar la calidad de vida de los habitantes y por ende un mejor desarrollo sustentable de un país.

Efectivamente el sector productivo textil, uno de los más grandes no solo a nivel país sino en Latinoamérica, por su historia que se remonta desde la época colonial.

El proceso que acompaña al desarrollo de este sector, se inicia con la producción agrícola, es decir, con la producción, procesamiento y acabado de algodón.

Luego la fabricación del hilado de las fibras, el mismo que se lleva a cabo en fábricas dedicadas a la hilandería, para luego pasar por la tinturación de los hilados, y así llegar a la etapa del tejido, cuya producción da origen a la confección de prendas de vestir. (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador par. 3)

En el Ecuador la industria textil Manufacturera representa 1.9% del Producto Interno Bruto del 2011 (excluyendo refinación del petróleo) (Banco Central del Ecuador, *PIB Por Clase de Actividad Económica*, 15) y la diversificación en este sector ha permitido que sea el segundo que más mano de obra emplea sea directa o indirectamente con alrededor de 50, 000 plazas de trabajo (párrafo 3), contribuyendo de esta manera al desarrollo sustentable de nuestro país.

Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias y pequeñas industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas, siendo la producción de hilados, tejido plano y tejido de punto los más significativos.

Por lo tanto el uso de mano de obra en varios niveles de especialización se vuelve más necesario, pues existiría un fuerte requerimiento de una estrategia que permita vincular mano de obra calificada con las necesidades del sector productivo; a través del desarrollo de competencias laborales en función de las necesidades intrínsecas para lograr una ventaja competitiva en relación a los demás sectores productivos.

1.2. La pequeña y mediana empresa:

En el país existen medianas y pequeñas empresas por lo general de carácter familiar conocidas como PYMES, las cuales tienen características distintivas y dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros fijados por las instituciones estatales. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos, que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

También debemos considerar que el hecho que las familias hayan creado microempresas o pymes ha constituido un referente, que permitió que todos estos emprendedores se agruparan a fin de lograr mejoras si bien no de todos sus socios, pero si en su gran mayoría; dando paso a los grupos asociativos conformados y reconocidos legalmente; como

cámaras, asociaciones, gremios, federaciones, confederaciones a nivel nacional, apoyados en técnicas de asociatividad y dinámica de grupos, para lograr en el mediano plazo obtener las ventajas competitivas sostenibles que contribuyen al desarrollo socio-económico, además de contribuir al bienestar de sus asociados, implementar la creación de cajas de ahorro y crédito que otorgan créditos para los socios y sus familias y solventar el gastos en caso de calamidad doméstica (Jácome, *Alcance de las Micro finanzas 3*).

Esta modalidad de organización ha permitido canalizar el apoyo integral en la gestión de áreas productivas, comercialización y administración, con el propósito de homogeneizar las actuales capacidades y habilidades de los integrantes de estos grupos y sectores productivos, y así contar con mano de obra calificada y especializada en puestos de trabajo comunes que dará como resultado la adquisición de habilidades, conocimientos, destrezas, que permitan generar emprendimientos, especialización y generación de empleo.

Nuestra investigación hace énfasis al apoyo a estos sectores, en especial al sector textil en nuestra Provincia, a fin de lograr la articulación de la necesidad empresarial vs. la necesidad de especialización en ciertas ocupaciones operacionales, obteniendo una línea base y un instrumento específico que sirva al sector textil para reclutar, seleccionar, evaluar y capacitar en estos puestos operativos de mayor demanda, y la validación de la información con respecto a este tema.

1.3. El Diamante de la Competitividad:

Para Michael Porter existen cuatro grandes atributos de un país que moldean el entorno en el cual compiten las empresas locales:

1.3.1. Condiciones Factoriales: Se refiere a los elementos necesarios para que el clúster textil puedan competir, desde las condiciones de las plantas de producción, la disponibilidad de materias primas, transporte, comunicaciones, hasta el nivel de educación y capacitación de la mano

de obra. Durante la década de los 90`s la producción de materias primas como el algodón desapareció para dar paso al uso de fibras sintéticas importadas, aunque los costos indirectos como transporte, aranceles de importación tuvieron un impacto negativo sobre los fabricantes nacionales. (MICIP & Banco Mundial, 2000, 155).

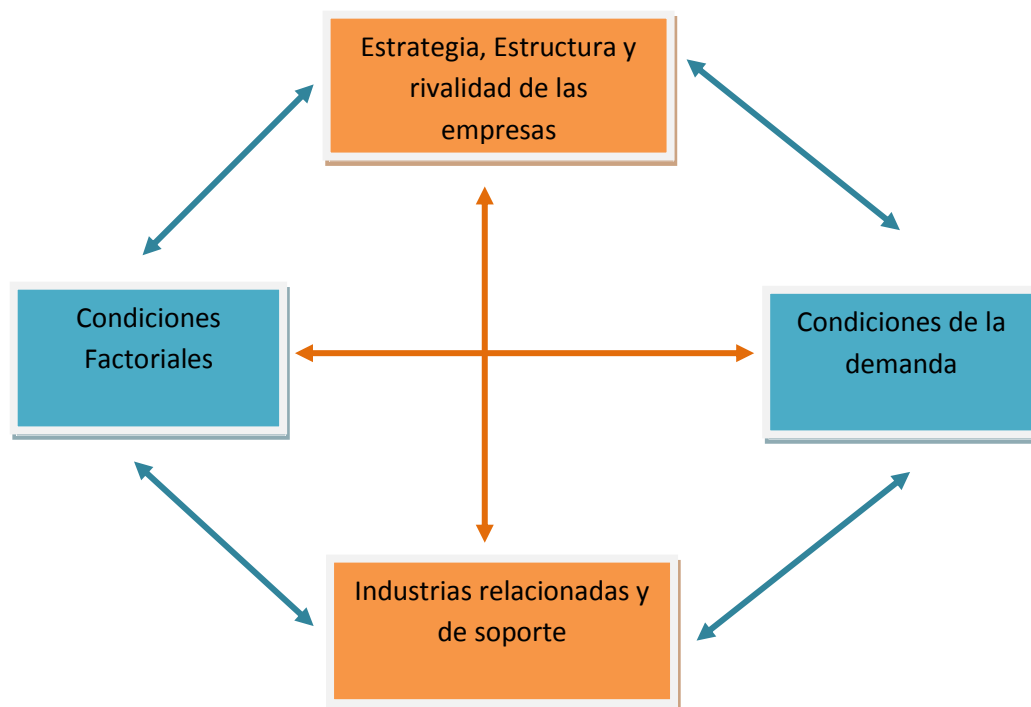
1.3.2. Condiciones de la Demanda: Se refiere al mercado nacional suficientemente fuerte para sostener varias líneas de producción y la exportación de sus productos para ser competitivas y a la vez rentables. La mayoría de la demanda nacional de productos textiles son productos de mediana a baja calidad y se puede tomar como oportunidad pues los fabricantes nacionales no tienen que invertir tan fuertemente en los equipos y en actividades de control de calidad, igualmente al mismo tiempo se dificulta por la competencia extranjera debido a que sus productos están a más bajo precio, dejando un margen de rentabilidad más bajo al exportador, y muchas de estas empresas han debido recurrir al mercado informal para deshacerse de sus excedentes y su producción de más baja calidad.

1.3.3. Industrias relacionadas y de soporte: Se refiere a los proveedores existentes en el mismo país para los diversos servicios que requiere la industria textil. En el Ecuador se puede evidenciar la falta de industrias de soporte establecidas ocasionando en que nuestras pequeñas y medianas empresas exportadoras puedan participar en los procesos de innovación y actualización.

1.3.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Se refiere al conocimiento a cabalidad del mercado que conforman el sector textil, es decir, conocer como son manejadas las diferentes empresas del sector, la competencia tanto nacional como en el mercado extranjero, innovación de marcas y firmas locales, entre otros. El tamaño del mercado local, el número de compañías en cualquiera segmentos como telas, los hilos y los tejidos, las políticas gubernamentales, los tratados

de libre comercio , la lengua y la cultura son elementos que han tenido un impacto positivo sobre nuestras compañías.

Figura 1.1. Diamante Sectorial



Fuente: MICIP / BANCO MUNDIAL EC., Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones, 154.

Elaboración: MICIP / BANCO MUNDIAL EC. y adaptado por las autoras.

Todas estas condiciones representan una sinergia y deben estar presentes todos estos elementos para poder competir, pero es evidente que en el Ecuador muchas de nuestras empresas se consideran competitivas tanto a nivel nacional como en mercados internacionales, a pesar de la evidente debilidad de estos elementos que conforman el diamante, como la falta de proveedores de materia prima, tecnologías modernas, entre otras.

1.4. Clúster Textil y Confecciones:

Se ha definido al clúster textil y confecciones al conjunto de todas aquellas "empresas que están destinadas al procesamiento de fibras textiles, fabricación de hilados y tejidos, acabado de tejidos, confección de productos terminados, que trabajan dentro del territorio ecuatoriano y sirven a su mercado así como a mercados internacionales; así mismo son parte del clúster en referencia, todos aquellos proveedores, industrias de servicios, abastecimiento o soporte" (MICIP & Banco Mundial, 2000, 11).

Para Arcos el clúster viene a ser una "concentración empresarial geográfica de organizaciones que realizan las mismas actividades o actividades complementarias en un mismo sector industrial pero que pueden integrarse en la generación de una cadena de valor que les permita ser más competitivas y alcanzar mejor desempeño en el mercado". (Arcos 15).

En cambio para Michael Porter un clúster es una: "Concentración geográfica de empresas e instituciones de éxito competitivo en un determinado campo o actividad... el mapa económico mundial está dominado por clúster... la solidez de las ventajas competitivas de una economía global se basa cada vez más en aspectos locales, ya sea en conocimientos, relaciones y motivación que los rivales distantes no pueden igualar". (Porter, Una Agenda para la competitividad y el desarrollo sostenible, 12)

La industria textil empieza con proveedores de materias primas, considerando que en nuestro país es escaso produciendo y abasteciendo las mismas, pues existe una parte de la demanda nacional que se satisface con la producción nacional pero otra parte que se abastece a través de la importación.

Luego en el clúster se incluyen los distribuidores y representantes de maquinarias, accesorios e insumos de soporte a la producción, tanto de

fibras naturales como sintéticas y artificiales (MICIP & Banco Mundial, 2000, 12).

En lo que respecta al producto terminado textil, nuestra industria está soportada por la presencia PYMES especializadas en industria química, representantes de las más importantes marcas de proveedores de productos químicos textiles. (65)

Para la provisión de materias primas la industria textil se abastece tanto de la producción nacional como de textiles importados, accesorios requeridos como hilos de coser especiales, herrajería, cierres y botonería, considerando que la mayor parte de materiales son importados. Esto se debe a las exigencias de las PYMES en la adquisición productos especiales, de calidad, variedad superiores y lo más importante a bajos costos de producción. Por esta razón a través de políticas públicas se logró durante años que exista una restricción en la importación de la fibra para abastecer el consumo nacional, sin embargo, esta no ha sido una medida que logró resolver este problema en su totalidad, recurriendo a la importación en forma de lana semi procesada.

Finalmente en el país se encuentran varias empresas especializadas en la confección y manufactura de etiquetas, marquillas, bordados, etc. que son utilizados en los acabados de las prendas para su posterior exportación hacia mercados más exigentes en calidad y acabado. (66)

1.5. Requerimiento Mano de Obra Calificada a Nivel Operativo:

De acuerdo a un estudio realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y el Banco Mundial en el año 2000 se determinó como activo del sector textil al capital humano tanto a niveles gerenciales y administrativos; por la capacidad de adaptación a los cambios del entorno nacional.

Sin embargo una de las grandes debilidades a nivel nacional es la falta de mano de obra calificada a nivel operativo por la carencia de centros de formación y entrenamiento destinados para este tipo de personal, lo que

ha llevado a que las pequeñas y medianas empresas implementen programas de entrenamiento a nivel operativo significando grandes egresos para éstas en cuanto a tiempo y costos de producción y en otros casos ni ese tipo de entrenamiento por la falta de recursos destinados a esta actividad.

Frente a este problema se ha visto imperativo el levantamiento de perfiles ocupacionales a nivel operativo a fin de crear estrategias de formación y capacitación que certifiquen y reconozcan competencias laborales y de esta manera se pueda apoyar a este sector en una formación integral de mano de obra calificada que no solo posean además de capacidades técnicas otras de carácter actitudinal y de esta manera contribuir al mejoramiento de la productividad y competitividad de este sector.

1.6. El sector textil en el Azuay:

La Provincia del Azuay está ubicada al sur del Ecuador, y es la tercera provincia más importante, aportando a la Economía nacional. La economía azuaya está marcada por la concentración de actividades productivas como el cuero, la **industria textil**, los muebles, la cerámica, la minería, el caucho y el turismo, porque cuenta con un notable desarrollo industrial, comercial, artesanal, académico y pequeña producción; por lo que se ha consolidado como el eje de desarrollo económico de la región Centro-Sur del Ecuador (Azuay, Cañar y Morona Santiago) que además articula con el norte del Perú. (Blanquer, *Azuay Territorio Mega Diverso* 6).

En Cuenca existen alrededor 232 medianas industrias de hasta 50 trabajadores y pequeñas industrias de menos de 10 trabajadores que producen: alimentos y bebidas, textiles, productos de madera, peletería, cerámica, artículos metálicos, línea blanca y productos de imprenta y papelería (7). Las industrias "grandes" de más de 50 trabajadores son pocas pero eficientes y competitivas, producen: cerámicas, línea blanca, cartón, papel y neumáticos para el consumo nacional y la exportación.

Nuestra ciudad también está caracterizada por agrupaciones de comerciantes y productores en cámaras, federación de artesanos, gremios y asociaciones pequeñas, que defienden sus intereses de los grupos a quienes representan, realizando actividades de articulación y diálogo entre el sector público y el sector privado a fin de establecer líneas de mutua colaboración, en pro del desarrollo de la Región, con iniciativas productivas y especializadas que permitan generar mano de obra calificada frente a necesidades latentes, como es el caso del sector textil que existe una falta de mano de obra calificada en especial en el manejo de máquinas industriales (Diario El Mercurio, Cuenca 11 de abril de 2011:3A).

Las principales empresas del sector textil en la Provincia del Azuay se señalan en el cuadro No. 1 y están agremiadas a través de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay como Confe Cuenca y son las siguientes:

Tabla No.1.1. Principales empresas del sector Textil en el Azuay.

Número	Empresa	Contacto	Productos
1	Inmoda	Ing. Fabián Toral	Casimir, Gabardina Y Punto, En Ropa Casual Y Semi Formal De Hombre, Mujer Y Niño. Uniformes Femeninos de Oficina
2	M Y L Productos	Eco. Leonor Urgiles	Pijamería En Punto

3	Kossmoran	Dis. María Caridad Palacios	Tela De Punto (Camisetas, Calentadores, Buzos, Casacas)
4	Referee Cia. Ltdad.	Ing. Eulalia Maldonado	Ropa Deportiva.
5	Creaciones Daniela	Sra. Mónica Ortega	Pijamería En Punto
6	Trapitos	Eco. René Vélez	Uniformes, Prendas Publicitarias Y Ropa Deportiva En General.
7	Konforthogar	Ing. Julio César Belnalcázar	Lencería de hogar
8	Centro De Diseño De Confección Textil	Ing. María Isabel Pinos	Prestadores de servicio en el área del sector textil
9	Dintex	Ing. Pedro Ruiz	Bordados en insumos textiles
10	Confecciones Nachito	Sra. Sonia Orellana	Ropa jean para niños
11	Milenium Jean	Sr. Humberto Salinas	Ropa jean
12	Telas y modas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.	Ing. Patricio Maldonado	Pantalones, jeans, camisetas, blusas, camisas y chaquetas
13	Creaciones Andreali	Sra. Nancy Loján	Pijamas y lencería
14	Risto Creaciones	Sra. Catalina	Pijamas y lencería

		Ruiz	
15	Carleo Diseño	Sr. Bolívar Carpio	Prendas de vestir
16	Bordeming	Ing. Lorena Méndez	Prendas de Vestir
17	Fais	Sra. Fabiola Campos	Prendas de Vestir
18	Rodeport	Ing. Arturo Ramón	Prendas de Vestir deportivas
19	Misioneras Ma. Correntora	Hna. Ana Arias	Prendas de Vestir
20	Didis	Sra. María Fernanda Palacios	Prendas de Vestir
21	Morotexa	Sra. Silvia Supe	Ropa, textiles y mochilas
22	Trazos	Ing. Esthela Muñoz	Prendas de Vestir
23	Casa Ortopédica	Ing. Mary Bracero	Artículos ortopédicos para vestir.

Fuente: CAPIA (2011): Empresas Afiliadas, categoría Prendas de Vestir.

Elaboración: Las autoras.

La mayoría de micro y medianas empresas nombradas en el cuadro anterior se caracterizan por ser parte del clúster textil en la Provincia del Azuay, a más que el producto que ofrecen al mercado es la producción de prendas de vestir. Es importante identificarlas porque a través de ellas se realizará el levantamiento de la información del perfil ocupacional: **Operador de Patronaje y Escalado**, ocupación común dentro del proceso productivo en todas estas empresas y objeto de nuestro estudio.

Este perfil identificado como prioritario se definió a partir de un estudio realizado por la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay en el clúster textil y de confecciones de nuestra provincia, a través de encuestas sobre las necesidades latentes del sector; los resultados que reflejó este estudio fue que existe una gran necesidad de mano de obra calificada de Costureras con un 20,41%, seguido por los operadores de Patronaje y escalado con una 18,37% y en tercer lugar Técnicos en Mantenimiento y Equipos Industriales de Confección Textil. (Capia, 2011)

Frente a estos resultados y considerando que a nivel nacional se levantaron el perfil de la Costurera, del Técnico en Mantenimiento y Equipos Industriales de Confección Textil y Cortador Industrial de Confección Textil , es importante realizar el levantamiento de la Ocupación del Perfil de Operador de Patronaje y Escalado de acuerdo al porcentaje obtenido del estudio sectorial.

En el siguiente capítulo se abordará la temática del diseño de un perfil ocupacional de competencia laboral, bajo el esquema de la Norma Técnica Ecuatoriana (Norma INEN 0), que parte de una realidad de un puesto de trabajo específico bajo una estructura organizacional sea de una pequeña o gran empresa.

CAPITULO II

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

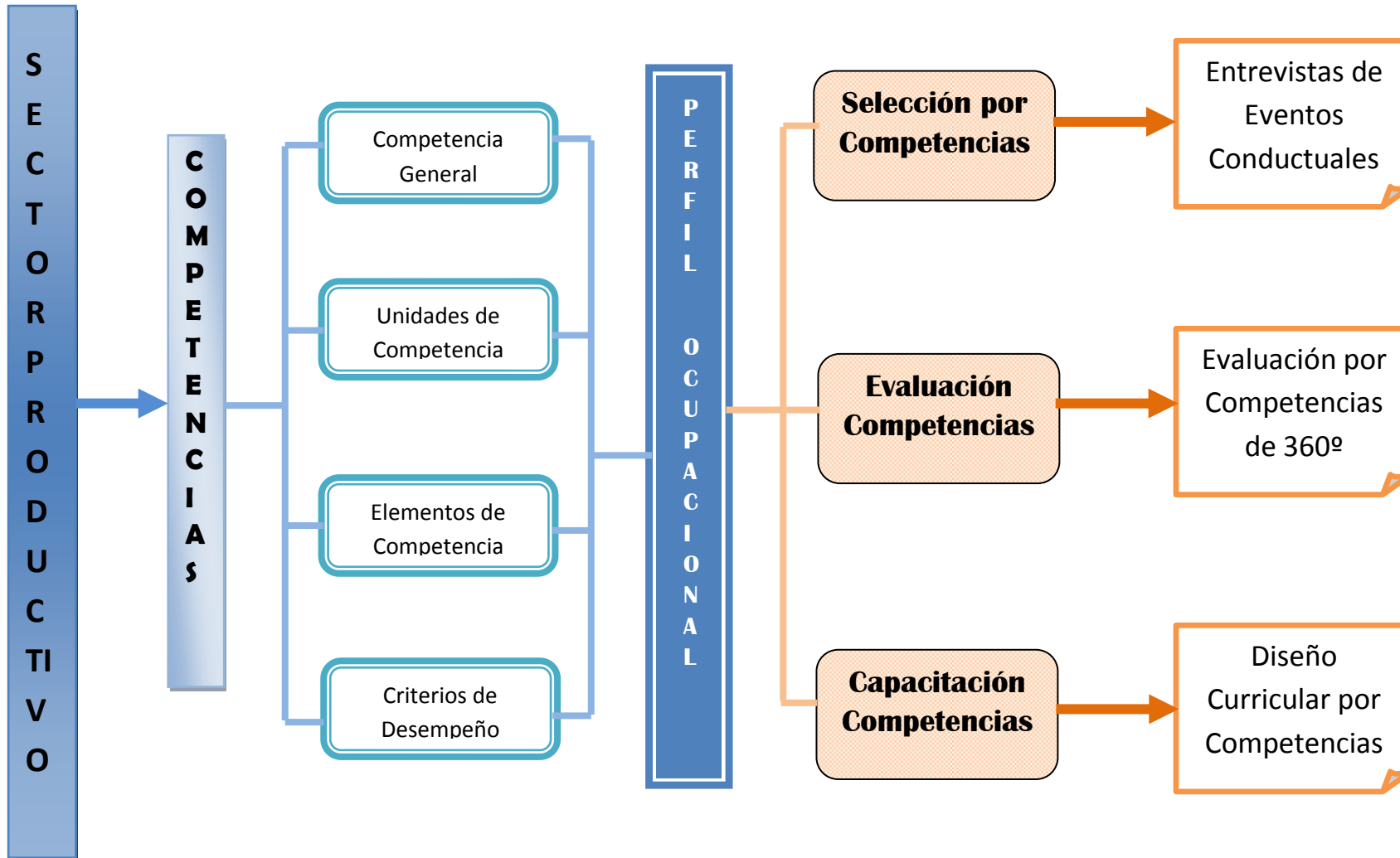
2.1 Gestión por competencias:

Una de las propuestas que la administración de Recursos Humanos presenta desde la década de los noventa, es la gestión por competencias, debido al gran progreso organizacional que las áreas de Recursos Humanos han enfrentado nuevos retos relacionados con la gestión humana procesos como la selección, la evaluación de desempeño, la capacitación y la formación profesional se han asociado al modelo de competencias.

Las empresas se ven obligadas a mejorar su productividad y para esto deben contar con personal que contribuya con este desarrollo, los conocimientos o los títulos adquiridos no son suficientes, se debe buscar una forma en la que la persona fusione estos conocimientos con habilidades específicas y con un comportamiento motivacional, para alcanzar resultados de alto nivel.

Hay que crear diferencias competitivas dentro de un entorno de constante cambio, es necesario la inclusión de habilidades relacionadas con el ser (comportamientos) y sus valores, ya que se dice que es el cambio de la conducta de la persona la que le lleva a nuevos desempeños en el trabajo.

2.2. Modelo de Gestión por Competencias:



Modelo para diseño y levantamiento de perfil de competencia laboral del sector textil en la pequeña industria de la Provincia Azuay

Figura 2.1. Esquema de Gestión por Competencias

Fuente: MJ Ochoa / W Palacios **Elaboración:** Las autoras

2.3. Conceptos:

De acuerdo con Párraga, el involucrarse en el desarrollo de un modelo de gestión por competencias obedece a la necesaria respuesta de los sectores productivos y manufactureros frente a los retos que enfrentan hoy. A partir del mismo, pueden convertirse en socios estratégicos del negocio como administradores del talento humano.

A través del modelo de competencias los líderes de la organización se apoyan en el mismo para el desarrollo de comportamientos con altos estándares de desempeño que orientan a la compañía hacia la productividad y el desarrollo de una cultura empresarial abierta al cambio.

Como resumen el modelo de gestión es un conjunto de competencias identificadas como necesarias y adecuadas para la organización que le permiten el cumplimiento de los objetivos que se le han formulado. Estas habilidades se relacionan entre sí para definir patrones de conducta excelentes que llevan a los trabajadores hacia su máximo desempeño.

A pesar que el diseño por competencias, es de gestión particular para cada empresa y que permite definir las competencias que impactan a la organización en general y las específicas del puesto; pero estas también pueden ser comunes entre empresas de un mismo sector productivo, como por ejemplo el Operador en Patronaje y Escalado en la industria textil en nuestra provincia.

2.4. Competencias conceptos generales:

Muchos autores se han especializado en el modelo de Competencias, de ellos han derivado un sin número de definiciones como las siguientes que veremos a continuación.

Según McClelland, "Son el conjunto de características intrínsecas del individuo con un desempeño superior o exitoso en el trabajo", es decir todas estas características sirven, para que la persona que desempeña un

puesto, alcance los resultados deseados o mejores, junto con un buen desempeño.

La autora Francesa Claude Levy-Leboyer dice que "Las Competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada" además afirma que "Las Competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas."

Para Catalano la competencia "no se refiere a un desempeño puntual. Es la capacidad de movilizar conocimientos y técnicas y de reflexionar sobre la acción. Es también la capacidad de construir esquemas referenciales de acción o modelos de actuación que faciliten las acciones de diagnóstico o de resolución de problemas productivos no previstos o no prescritos. (Catalano, Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral 39)

Otras definiciones afirman que las Competencias "Son características subyacentes de una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización", y también "es un grupo de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta."

Según estas definiciones, se puede identificar tres elementos esenciales para desarrollar una competencia: el conocimiento, la destreza y una conducta que va a evidenciar si la persona posee una competencia específica y nos va a ayudar a diferenciar competencias reales de simples conocimientos adquiridos.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad, la evolución de conceptos ha llevado a que éstos pasen de tradicionales ha más enriquecidos, por eso no basta tener una gran cantidad de conocimientos si no sabemos cómo aplicarlos de manera que

estos aporten al cumplimiento de los objetivos de la industria textil, es decir las competencias son una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, va a predecir quien hará lo correcto basándose en un criterio específico o estándar de acuerdo a la competencia a explorar.

Spencer y Spencer introducen el Modelo del iceberg, donde gráficamente clasifican las competencias en las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, las actitudes, los valores y el núcleo de la personalidad, y las dividen en: Profundas y Tangibles.

2.4.1. Modelo del Iceberg:

Figura 2.2. Definición de Competencias



Fuente: ALLES Martha, Dirección Estratégica De Recursos Humanos, 2005.

Elaboración: SPENCER, LM, Competencia al Work, New York, 1993.

A partir de este modelo se derivan los conceptos de las competencias básicas - genéricas o conductuales y específicas.

2.5. Competencias genéricas:

Conocidas como transversales o clave, son necesarias para todos los trabajadores de la industria. Deben estar presentes en todos los cargos y las líneas de negocio, éstas son adquiridas en la Educación Básica como por ejemplo Matemáticas, Lenguaje, Escritura, leer, escribir, habilidades numéricas, etc.

2.6. Competencias Conductuales:

Se refieren a las actitudes, conductas, valores o preferencias, como por ejemplo: comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad, etc.

2.7. Competencias Específicas:

Llamadas también técnicas, son puntuales de cada cargo, le competen sólo a las personas que realizan determinada actividad y, en síntesis, garantizan la aplicación efectiva de determinados procedimientos, son dominios técnicos de una función específica y se relacionan con conocimientos y habilidades en determinadas áreas de negocio. Por lo general, las competencias técnicas son mucho más fáciles de entrenar y capacitar, aunque su radio de impacto es menor, por ejemplo: operar una máquina, llenar un formulario, aplicar Contabilidad, etc.

Para definir criterios efectivos de competencias primero debemos definir criterios de desempeño, luego identificar la muestra, recoger la información, después identificar tareas y los requerimientos de competencias, luego validar el modelo de competencias, con todo esto un departamento de recursos humanos tiene bases para aplicar el modelo de gestión por competencias en diferentes áreas como:

- ⇒ Selección de personal
- ⇒ Entrenamiento
- ⇒ Capacitación
- ⇒ Desarrollo organizacional
- ⇒ Evaluación de desempeño
- ⇒ Planes de sucesión

⇒ Remuneraciones

2.8. Metodologías de identificación de competencias laborales

2.8.1. Modelando perfiles por competencias (MPC):

Esta metodología se basa en un taller práctico donde participan las personas que ocupan actualmente el cargo, su jefe inmediato y si es posible una persona que ocupó antes este cargo, además una persona de recursos humanos que conoce de competencias. A este taller se lo llama también panel de expertos.

Hay que tener claro que para esto se necesita el compromiso y la colaboración de cada uno de los miembros de la empresa y sobretodo que los directivos de la empresa estén comprometidos con la aplicación de este modelo.

El panel de expertos tiene como tarea deliberar a cerca de las competencias requeridas, basándose en las actividades de cada cargo, para alcanzar un desempeño sobresaliente en un puesto de trabajo.

En el departamento de DO y RRHH se hace la revisión de todos los perfiles levantados en los talleres, para esto se debió haber realizado una capacitación para poder hacer las correcciones necesarias, el proceso de implementación se lo debe hacer con expectativas de resultados a largo plazo.

2.8.2. Técnica de incidentes críticos:

Esta metodología se aplica básicamente en los procesos de selección de personal, su objetivo es identificar las conductas que son consideradas efectivas y generadoras de un rendimiento superior, a través de una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado de una persona, para identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, y las evidencias en el repertorio de comportamiento que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Esta técnica se detallará

en el capítulo III a fin de realizar una propuesta para el subsistema de selección de personal por competencias.

2.8.3. Modelo Constructivista ETED:

Método Empleo-tipo Estudiado en su Dinámica, fue elaborado por Nicole Mando, del CREQ, Francia y propone un marco de análisis que permite aprehender y profundizar el conocimiento de los empleos (ocupaciones) de tal modo que la acción en gestión individual y colectiva disponga de referencias claras, basándose en el análisis del trabajo, enfocando las competencias y tendencias de evolución de los empleos de acuerdo con las características del entorno y de las personas que trabajan.

Este método posee algunas etapas que son:

Tabla 2.1. Pasos para Realizar el Modelo Constructivista

Conformación del comité experto	del	Previo al levantamiento de las competencias se requiere conformar un comité de expertos conformado a lo menos por un capataz (o equivalente), 2 supervisores y 2 consultores.
Definición del estudio		Se establecen acuerdos sobre objetivos y medios a utilizar.
Encuadre		Recolección de datos mediante documentos y actores claves.
Identificación de muestra	de	Se realiza una primera muestra de las unidades y empleos a analizar.
Realización de entrevistas individuales	de	Con los responsables jerárquicos de las unidades seleccionadas y los titulares de los empleos a analizar.
Reagrupamiento y descripción de ETED	y	A partir del análisis acumulado de las entrevistas realizadas.

Validación	La validación se efectúa en distintos tiempos y con los distintos actores (titulares del empleo, grupo de implementación, etc.)
Comunicación	Comunicación y formalización de cada noción.

Fuente: SETEC, La Capacitación y Formación Profesional por Competencias Laborales como un Mecanismo para Mejorar la Productividad, 2010.

Elaboración: SETEC, 2010 y adaptada por las autoras.

2.8.4. Modelo Ocupacional:

“Es el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio” (Pujol, Cintefor / OIT, *Manual de aplicación para instituciones de formación* 10). Este modelo se focaliza en el análisis del puesto de trabajo en lo que se refiere a: ¿Qué hace el trabajador?; ¿Para qué lo hace?; ¿Cómo lo hace?, y contiene las siguientes metodologías:

2.8.4.1. Metodología DACUM

Developing a Curriculum: Esta surge en Canadá y se concentra en el análisis cualitativo del trabajo siguiendo la lógica del análisis ocupacional de tareas, en la que los trabajadores expertos pueden describir su trabajo más apropiadamente que ningún otro, en que todas las tareas demandan la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes, así como el uso de herramientas y equipos; se desarrolla en dos etapas:

- a. El análisis de funciones y tareas
- b. El proceso de verificación de las tareas que fueron identificadas en el taller.

Esta metodología se caracteriza por la realización de un taller cuyo principal propósito es la formulación de la carta o mapa DACUM, que no es más que una matriz de funciones y tareas que la persona debe ser capaz de realizar:

Figura 2.3. Esquema Metodología DACUM



Fuente: SETEC, La Capacitación y Formación Profesional por Competencias Laborales como un Mecanismo para Mejorar la Productividad, 2010.

Elaboración: SETEC, 2010 y adaptada por las autoras.

2.8.4.2. Metodología AMOD:

Que en sus siglas en inglés significa un Modelo, es un método complementario del DACUM, que permiten definir criterios y evidencias de desempeño, a fin de evaluar a la persona y guiarla en el proceso de aprendizaje, además "...busca establecer una relación directa entre los elementos del currículo y la secuencia de formación y evaluación del proceso de aprendizaje...", siendo sus principales características, la rapidez y la facilidad de aplicación. (Mertens, Construcción de un Currículo de Capacitación, Buenos Aires, 1998).

Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las sub competencias o habilidades en orden descendente de complejidad, en base a lo anterior, se estructuran módulos combinando tareas aún de diferentes funciones, con el criterio de facilitar el

aprendizaje, en orden de complejidad, respondiendo a las preguntas: ¿Con qué se debe empezar el aprendizaje?; ¿Con qué continúa? Y ¿Con qué termina? Puede usarse el criterio de ir de lo más fácil a lo más difícil o de lo particular a lo general, de acuerdo a la experiencia del grupo y se caracteriza por poner especial énfasis en la relación entre la auto evaluación y la evaluación del instructor/supervisor.

2.8.4.3. Metodología SCID:

Que en sus siglas en inglés significa el Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional, que a partir de los enunciados del DACUM se basa en un análisis fino de las tareas

La información relevada permite establecer parámetros bajo los cuales el trabajador debe demostrar su desempeño: cumplimiento de normas de seguridad, actitudes y comportamientos que lleven a un desempeño destacado, errores posibles, máquinas, herramientas y materiales utilizados.

Asimismo, con esta información se construyen las guías didácticas en las que el trabajador se apoya para cumplir los estándares de desempeño esperados.

La autoevaluación se realiza a través de un cuestionario, y la evaluación del instructor/supervisor contempla:

- Una evaluación global con un puntaje de 1 a 4
- Una evaluación de los puntos críticos en la secuencia de los subprocesos, aplicando el si/no.

Cabe acotar que los criterios de evaluación en ambos métodos difieren: en el SCID se describen los criterios de desempeño a partir de indicadores mensurables, mientras que en el AMOD la referencia es

solamente subjetiva. (Mertens, Construcción de un Curriculum de Capacitación, Buenos Aires, 1998)

2.8.5. Modelo Funcional.- Análisis Funcional:

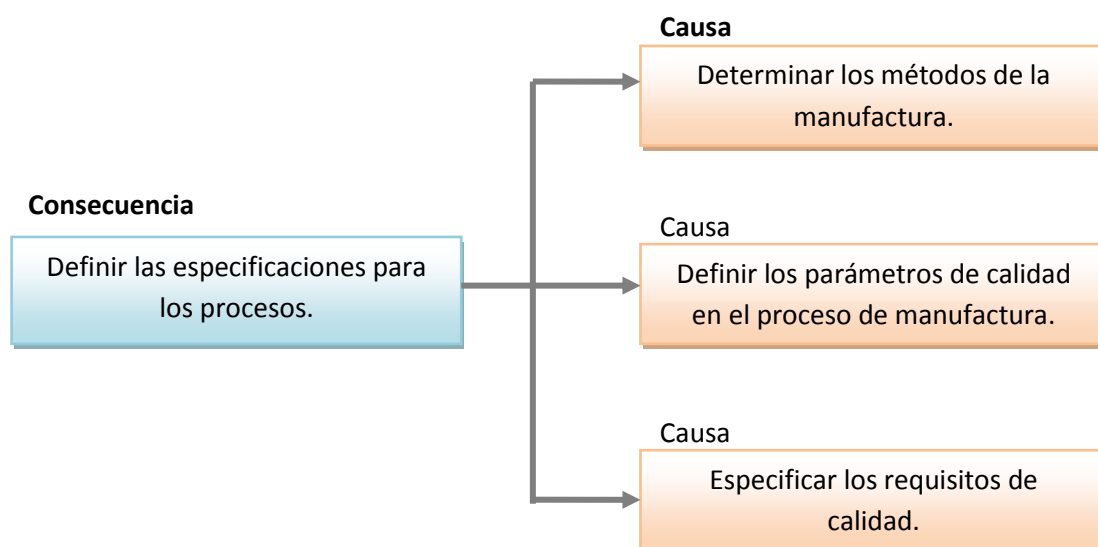
Es una técnica de análisis de puestos de trabajo desarrollada originalmente en el año 1955 por el Dr. Sydney A. Fine (Dpto. del trabajo en EEUU), esta técnica ha ido evolucionando a lo que hoy se conoce como Análisis Funcional, éste se desarrolló a principios de los años 80´S en el Reino Unido, y se usa el Mapa Funcional como una herramienta que permite graficar las funciones productivas analizadas.

Esta metodología de levantamiento de competencias utiliza una estrategia deductiva; el punto de partida es el establecimiento del propósito principal de la función productiva o de servicios que se está estudiando. Se desarrolla en base a preguntas acerca de las funciones que hay que llevar a cabo para permitir el cumplimiento de la función precedente; ésta se basa en la identificación de competencias técnicas por sobre las de empleabilidad pues permite la identificación de áreas laborales más que puestos de trabajo, en este sentido responde mejor al desarrollo de carreras. El producto clave de esta metodología es el Mapa funcional que facilita el desarrollo de módulos. (IBERFOP y OED, Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo, 1998)

2.8.5.1. Principios

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular y debe identificar funciones delimitadas separándolas de un contexto laboral específico. El desglose en el análisis funcional se realiza con base en la relación causa efecto.

Figura 2.4. Tips para Especificar Causa – Efecto



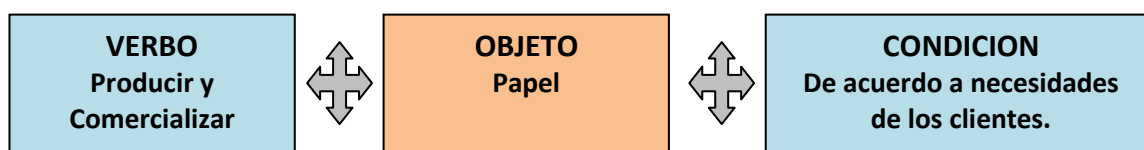
Fuente: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, 1998.

Elaboración: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral y adaptado por las autoras.

2.8.5.2. Funciones:

La redacción de propósito principal, la función (clave), y unidades (funciones básicas) se realiza siguiendo la siguiente sintaxis:

Figura 2.5. Redacción actividades del puesto



Fuente: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, 1998.

Elaboración: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral y adaptado por las autoras.

Verbo: Son acciones concretas que abarcan una gama de tareas. Deben ser medibles, cuantificables y empíricos, a más que deben incorporar todas las acciones subsiguientes.

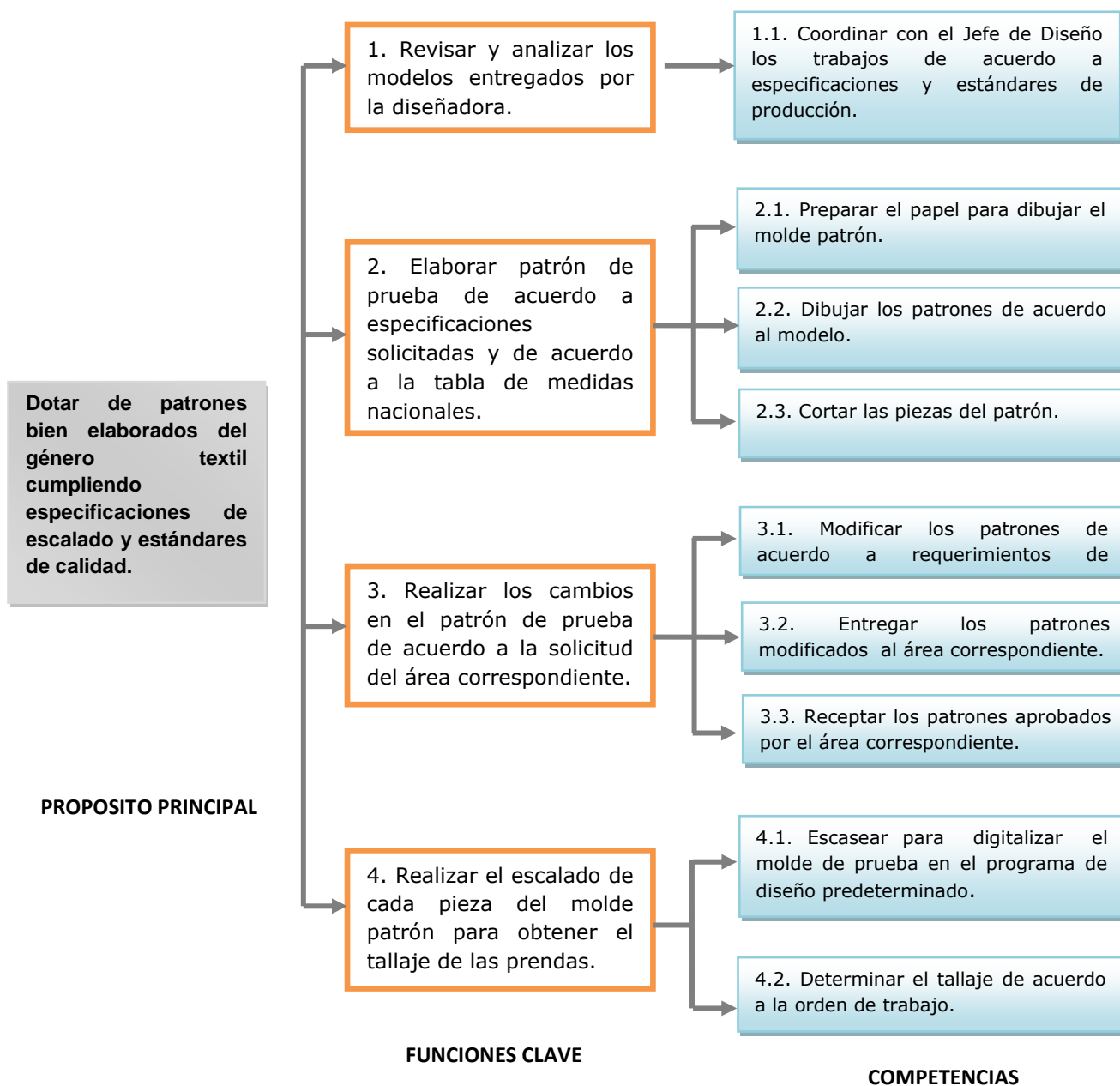
Objeto: Es el resultado (producto) que se espera que la persona cumpla, debe ser concreto, se relaciona con la actividad ocupacional y se refleja el desempeño deseado.

Condición: Son las circunstancias bajo las cuales el resultado debe cumplirse como: medidas de desempeño, procedimientos de la empresa (el cómo se hacen las cosas), especificaciones del fabricante, condiciones del medio de la operación – imprevistos, normas legales. (Quezada, Gestión por Competencias, 2003).

2.8.5.3. Proceso de elaboración:

1. Conformar el grupo de expertos
2. Fijar el propósito
3. Desarrollar el mapa funcional (representación gráfica del análisis)
4. Identificar las competencias y redactar unidades de competencia
5. Redactar los criterios de desempeño
6. Redactar el campo de aplicación (contexto)
7. Redactar las evidencias de desempeño
8. Redactar las evidencias de conocimiento
9. Asegurar la calidad del estándar

Figura 2.6. Perfil Ocupacional, Operador de Patronaje y Escalado



Fuente: CINTEFOR, Guía para elaborar Análisis Funcional, 1998.

Elaboración: CINTEFOR, 1998 y adaptada por las autoras.

2.9. Normas Técnicas de Competencia Laboral:

Una vez realizada la conceptualización de competencia laboral y las metodologías más comunes utilizadas para el levantamiento de un perfil ocupacional, es importante indicar acerca de las normas de competencia laboral y su relación con los diferentes sectores productivos cuando se cuenta con elementos, criterios de desempeño confiables para identificar conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que demanda un sector, con un sistema lo suficientemente flexible que permita responder a estas demandas y en especial el Sector Textil en la Provincia del Azuay, objeto de nuestro estudio.

La norma no obstante, establece adoptar un lenguaje común entre la demanda y oferta que favorezca alcanzar un equilibrio entre la formación de técnicos y la obtención de trabajadores capacitados dentro de las distintas categorías ocupacionales y su certificación laboral.

Es indispensable que exista una relación directa entre la caracterización del contenido de un puesto de trabajo y los esquemas de capacitación, formación profesional y certificación laboral, es decir, organismos que vinculen o coordinen la estandarización de ocupaciones en sectores productivos que requieran de mano de obra calificada y organizaciones que certifiquen aquello.

En el Ecuador el organismo encargado de llevar a norma el levantamiento de un perfil ocupacional es el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización); el organismo que acredita a personas naturales o jurídicas para evaluar y certificar competencias es la OAE (Organismo Ecuatoriano de Acreditación), y el ente coordinador para la gestión del levantamiento de perfiles ocupacionales su estandarización y coordinación correspondería a la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional.

Por lo que la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 0:1990 tiene por objeto establecer las condiciones específicas que deben cumplir los

documentos normativos expedidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, en cuanto a estructura y presentación; además debe constar con elementos de identificación, cuerpo principal, elementos complementarios, introducción, objeto, que debe aparecer al inicio de cada documento normativo para definir sin ambigüedad la finalidad del documento, alcance, definiciones, disposiciones generales, requisitos, anexos y/o apéndices. (INEN, *Estructura y Presentación de Documentos Normativos* 2-4-5-8)

2.9.1. Esquema Norma INEN 0:

Para ilustrar y explicar de una mejor manera y llegar a un mejor entendimiento de la misma, a continuación realizaremos un esquema de los puntos que debe cumplir la NTE INEN 0:1990 en el perfil ocupacional del operador de patronaje y escalado propuesto en nuestro estudio:

a. Carátula:

- "Norma Técnica Ecuatoriana": NTE INEN...
- Nombre del perfil a levantar: COSTURERA: Requisitos de Competencia Laboral.

b. Sector: de acuerdo al Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad determinó 6 sectores productivos estratégicos a nivel país.

c. Sub sector: Que se deriva del sector, arriba mencionado.

Tabla 2.2. Sectores, Subsectores/Productos y Territorio definidos para la presentación de Propuestas.

SECTOR		SUBSECTOR/PRODUCTO	
Servicios de Infraestructura	Logística y Transporte	Operaciones en logística y transporte	
	Energías Renovables (alternativas)	Biocombustible	

	Turismo	Turismo Comunitario
Servicios Locales	Servicios Ambientales	
	Construcción	Operaciones en Construcciones
Servicios Empresariales	Tecnología	Hardware y Software
Manufactura intensivas en I+D		Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos agropecuarios.
	Productos Farmacéuticos y químicos	Fabricación de sustancias químicas básicas excepto y abonos.
		Fabricación de productos farmacéuticos y sustancias químicas medicinales.
	Biotecnología	Bioquímica Biomedicina
Manufactura		Cultivo de cereales y otros cultivos
	Alimentos frescos y procesados	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal o animal.
		Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
		Elaboración de productos de

		origen animal y vegetal.
		Elaboración de productos de panadería
		Elaboración de almidones y productos derivados de almidón.
Manufactura		
Manufactura	Plásticos y caucho sintético	Fabricación de plásticos en formas primarias y caucho sintético.
		Fabricación de productos y artículos de plástico.
	Confecciones, cuero y calzado	Elaboración de productos textiles
		Elaboración de productos de cuero
		Fabricación de calzado.
		Fabricación de hilos y cables aislados.
		Fabricación de productos primarios de metales preciosos y de metales no ferrosos.
	Otras fabricaciones	Fabricación de transmisores de radio y TV y de aparatos.
		Fabricación de receptores de

		radio y TV y de productos.
		Fabricación de productos de cerámica refractaria y otros.
Manufactura	Vehículos, automotores, carrocerías, partes y piezas.	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos.
		Fundición de hierro y acero.
		Fabricación de productos primarios de hierro y acero.
		Fabricación de maquinaria: explotación de minas y canteras, construcción.
	Metalmecánica	Fabricación de otros productos elaborados en metal.
Industrias intensivas en recursos	Cadena agroforestal sostenible y sus productos industriales	Fabricación de productos de pasta de papel, papel y cartón.
		Fabricación de otros artículos de papel y cartón.
	Energías renovables	Bioenergía.

Fuente: SETEC, Sectores, Subsectores / Productos y Territorio Definidos para la Presentación de Propuestas, 2010.

Elaboración: SETEC, Sectores, Subsectores / Productos y Territorio Definidos para la Presentación de Propuestas, 2010 y adaptado por las autoras.

- d. Nombre del Perfil Ocupacional:** Nombre de la Ocupación que va a ser levantada por un sector productivo.
- e. Objeto:** Colocar un texto referente que la norma establece requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados de la ocupación a ser levantada.
- f. Alcance:** Se debe colocar la información referente a las unidades de competencia.
- g. Definiciones:** Se refiere al vocabulario de tipo técnico y general relacionados al perfil ocupacional.
- h. Disposiciones Generales: Descripción de la ocupación:** se colocará la descripción de la competencia general, que se encuentra en el análisis funcional.
- i. Requisitos: Resultados Esperados:** Se colocará cada una de las unidades de competencia, seguidos de los elementos de competencia y criterios de desempeño.
- j. Competencias: Conocimientos** que se obtienen del análisis realizado por expertos en el tema, **Habilidades** que hacen referencia a capacidades adquiridas por aprendizaje, estas capacidades son de tipo motriz. **Actitudes** competencias comunes, genéricas o transversales de la ocupación.
- k. Apéndice Z:** Hace referencia a los documentos normativos a consultar y bases de estudio, que se consideró en la propuesta.

2.10. Niveles de Competencias:

El reconocimiento de las competencias facilita la inserción y la movilidad en el mercado de trabajo, y su transferibilidad hace más factible la reconversión laboral en períodos de desempleo. En las normas de competencia es necesario especificar también, la complejidad de las actividades y el grado de autonomía y responsabilidad que las personas tienen en el desempeño de una función productiva; cuya mayor o menor exigencia configura los siguientes niveles de competencia.

Nivel 1: Ejecución de un reducido número de actividades rutinarias y en su mayoría predecibles.

Nivel 2: Aplicación de conocimientos en un conjunto significativo de actividades realizadas en varios contextos. Algunas son complejas y exigen solo cierta responsabilidad y autonomía individuales. Suele requerirse la colaboración con otros o el trabajo en equipo.

Nivel 3: Amplia gama de actividades generalmente complejas, desempeñadas en diversos contextos. Se exige un alto grado de responsabilidad y autonomía, y a menudo el control y la supervisión de otros.

Nivel 4: Desempeño de una amplia gama de actividades técnicas complejas realizadas en diversos contextos, para lo cual se requiere un considerable grado de autonomía, así como también responsabilidad por el trabajo de otros y ocasionalmente por la asignación de recursos.

Nivel 5: Aplicación de una importante gama de principios fundamentales y de técnicas complejas en una variedad amplia de contextos a menudo impredecibles. Se requiere un elevado grado de autonomía personal y la asunción de importantes responsabilidades respecto del trabajo de otros, la asignación de recursos, así como para el análisis, diseño, planificación, ejecución y evaluación del trabajo. (Mejía Agudelo, Alianzas entre formación y competencia, 32)

Igualmente es importante mencionar que el Código de la Producción en su artículo 4, apunta a “Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos”; además de apoyar con financiamientos que conlleven al establecimiento de currículos académicos basados en perfiles profesionales, para desarrollar la capacitación y formación profesional, así como el reconocimiento de las

competencias laborales a través de procesos de evaluación y certificación laboral". Bajo esta base legal nuestro estudio se fundamenta en las necesidades latentes expuestas por los lineamientos de Gobierno que permiten viabilizar y alinearse de mejor manera a las demandas de nuestro país, solicitadas a través de políticas públicas.

Así mismo cabe recalcar que el desarrollo de nuestro modelo de competencias laborales se basa en dos de los métodos detallados en este capítulo como es el MPC (Modelando Perfiles por Competencia) y el método de Análisis Funcional, pues al combinarlos se obtiene información detallada y específica acerca de las actividades principales y específicas, conocimientos, destrezas, valores, actitudes del perfil del operador de patronaje y escalado; otra de las razones es que utilizando la metodología de análisis funcional manejaremos una herramienta declarada como estándar a nivel nacional como internacional: Organización Internacional del Trabajo (OIT) y considerando que las grandes empresas en el desarrollo de un sistema de Recursos Humanos basados en competencias laborales realizan una adaptación de éstas ajustadas a sus necesidades, y a las de Estado, proponemos dos métodos que se adaptan a ambas situaciones en base a una realidad tanto del sector productivo (privado) como el sector público (Estado a través del Código de la Producción) y apegados a las Normas Técnicas Ecuatorianas que una vez validados por el organismo en mención permitirá certificar competencias laborales a ocupaciones estándar en base a necesidades del sector productivo y generando mano de obra calificada y certificada a través de normas de calidad.

CAPITULO III

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

3.1. Selección por Competencias:

Otra de las propuestas que se manejan en la Administración de Recursos Humanos es la Selección por Competencias.

“Si tenemos trabajadores competentes tenemos productos que pueden competir en el mercado” (Alejandra Quintero Rendón, Selección de personal por Competencias)

Esta es una frase que resume la competitividad que existe entre empresas, sus productos y su talento humano, esto les ha llevado a ser más exigentes en su producción y lógicamente con sus colaboradores, las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, cumpliendo con las normas y certificaciones que esto implica para ser más competitivos.

Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. ¿Pero qué podemos hacer para tener los trabajadores más competentes del mercado? El primer paso es la selección de personal por competencias.

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos o departamentos de la organización.

Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Para llevar a cabo tal oficio, las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.

Dentro de los métodos relativamente nuevos que se introducen están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Ejemplo de ellas son: ¿Dime un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto un supervisor en los últimos seis meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.

Los centros de valoración o Assessment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

Las personas que en la actualidad trabajan sobre la selección de personal por competencias son pocas entre ellas figuran Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, Nelson Rodríguez Trujillo de Venezuela y consultores como HAY Group.

La selección de personal por competencias es un tema reciente que está cautivando a las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las

personas y el material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos.

3.2. Entrevista de Eventos Conductuales:

A la entrevista de eventos conductuales se la llama también entrevista de incidentes críticos, este modelo de los incidentes críticos fue inventado por Flanagan (1954) durante la segunda guerra mundial, y se trata de recoger incidentes que, a los ojos de los expertos interrogadores, son "críticos", es decir, muy importantes para la actividad descrita. (Levy-Leboyer, Gestión de las competencias)

Entrevistados y entrevistadores deben conocer perfectamente el puesto analizado, a fin de escoger incidentes característicos, por otra parte, hay que describir sin ambigüedad el objetivo de la actividad que ha dado lugar al incidente.

Este método es muy rico en el sentido de que permite obtener información que no se conseguiría en una entrevista tradicional o clásica, requiere de un análisis de contenido del repertorio de incidentes.

El mejor procedimiento consiste en hacer la lista de los comportamientos implicados y en clasificarlos a fin de presentar los resultados de un conjunto de incidentes bajo la forma de una lista de comportamientos – precisando su frecuencia y su importancia- evaluados en función de las consecuencias de los incidentes referidos. (Claude Levy-Leboyer)

Esto vendría a ser parte del levantamiento de perfiles que se trabaja en los talleres MPC en los que consta la frecuencia, complejidad y la consecuencia de la no aplicación de la actividad.

El método de incidentes críticos, es una forma de entrevista estructurada y de un modo particular tiene ventajas y limitaciones de cualquier otra entrevista, puede caer en la subjetividad del entrevistador al evaluar la

entrevista, puede interrogarse sobre las cualidades empleadas en los incidentes favorables o ver desde otra perspectiva los incidentes desfavorables.

Por lo tanto las entrevistas por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico.

Martha Alles, en su libro toma de Penny Hackett un concepto de la Entrevista de Incidentes Críticos "Si se permite que el entrevistado identifique ejemplos del trabajo, de su casa, de hobbies, de educación, de otras actividades de su vida, puede asegurarse de estar brindando equitativamente a cada candidato una oportunidad para demostrar su adaptabilidad"

Las características de la Entrevista de Incidentes Críticos según Martha Alicia Alles son las siguientes:

- ⇒ Utiliza una estrategia estructurada de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
- ⇒ Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- ⇒ Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace. Logra averiguar lo que de verdad hace.
- ⇒ Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación con lo que asegura el éxito en el puesto.

Estas entrevistas van a ser en su mayoría con preguntas estructuradas previamente, estas preguntas deberán analizar comportamientos o características propias de una Competencia específica

Para elaborar una entrevista primero se deberá tomar del perfil del cargo, las competencias más relevantes, pero también hay que tomar en cuenta

que estas pueden variar según el nivel que tenga el cargo dentro de la estructura de la compañía, ya que en ocasiones una misma competencias, como por ejemplo la Capacidad de Liderazgo, puede ser necesaria tanto en jóvenes profesionales como en los máximos ejecutivos pero su importancia no será la misma en ambos niveles.

Un consultor o persona experta en RR.HH. deberá seguir ciertos pasos para una correcta entrevista por Competencias. (Martha Alicia Alles, Gestión por Competencias, 58)

3.3. Pasos para Entrevistar por Competencias:

3.3.1. Primer Paso:

Detectar las competencias clave:

- La visión y la misión de la empresa
- Los objetivos del negocio y el plan de acción
- La visión de la alta dirección
- La cultura de la empresa y su estilo
- Las competencias requeridas

3.3.2. Segundo Paso:

Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

3.3.3. Tercer Paso:

- Utilizar nuevas herramientas
- Nuevo formato de entrevistas
- Manual de competencias
- Dinámica Grupal

3.3.4. Cuarto Paso:

- Hacer el Seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

Para su implementación se debe designar a un entrevistador neutral que tenga el rigor suficiente para aplicar la entrevista en la muestra seleccionada. La entrevista se graba y luego se transcribe para determinar cuáles de las respuestas o comentarios son codificables en competencias y en qué contexto se presentan. En la práctica se pide al participante que narre eventos exitosos y no exitosos durante su gestión laboral en los últimos dos años. Se exige el mayor nivel de detalle.

3.4. Fases de la Entrevista de Eventos Conductuales:

Independiente del mayor o menor grado de profundidad de la entrevista de incidentes críticos, su práctica reúne una serie de fases.

3.4.1. Preparación: Preguntarse el para qué del proceso de entrevista. Cuáles comportamientos quieren verificarse. Es necesario determinar si la entrevista es de foco (en los casos de selección de personal) o abierta, para determinar el tipo de conductas exitosas.

3.4.2. Introducción: Se le explica al participante la dinámica de la entrevista y cuáles son los objetivos de la misma y el tipo de respuestas que se esperan de él.

3.4.3. Exploración: Se constata y registra el contexto propio del cargo y las responsabilidades que tiene asignadas. Se investigan los antecedentes del participante, tales como la experiencia profesional, la trayectoria en la compañía y la forma en la que llegó al cargo

3.4.4. Registro de eventos exitosos: Se determinan situaciones de éxito para observar comportamientos efectivos en un cargo y posibles competencias que antes no se vieron.

3.4.5. Registro de eventos poco exitosos: Se establecen criterios negativos que pueden condicionar el desempeño sobresaliente de una persona frente a determinado cargo. Es otra vía para hallar competencias emergentes a capacitar.

3.4.6. Transcripción de la entrevista: Se registra el ejercicio completo. El interés se centra en las respuestas del participante.

3.4.7. Análisis de información codificable: Se identifican aquellas respuestas codificables que suponen comportamientos asimilables a competencias.

En este artículo la consultora recomienda que la entrevista se centre más en la participación de la persona que en la historia que describe. En ese sentido, se deben evitar respuestas de conjunto como “nosotros hicimos” y las opiniones y reflexiones subjetivas.

Figura 3.1. Ejemplo de entrevista de eventos conductuales

Entrevista de Eventos Conductuales	
Nombre del Cargo:	Mecánico de Mantenimiento
Reporta a:	Jefe de Mantenimiento
Supervisa a:	no supervisa
Competencias a explorar:	Trabajo en equipo
Tipo de competencia:	Cardinal y específicas
TRABAJO EN EQUIPO	
<p>Definición: Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros. Formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en</p>	

su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tarea u objetivos compartidos.

- ⇒ En una organización es importante destacar el trabajo en equipo ya que estimula y motiva a los demás al desarrollo y consecución de los objetivos de la empresa.

ACCIONES CLAVES:

- ⇒ Promueve el trabajo en equipo estimulando a sus integrantes a la consecución de sus objetivos
- ⇒ Escucha, respeta y valora las ideas propuestas por cada miembro de su equipo de trabajo.
- ⇒ Realiza aportes importantes para el logro de los resultados
- ⇒ Estimula a sus compañeros de equipo a participar.
- ⇒ Adopta una posición neutral ante enfrentamientos obstaculizadores. Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros y acogidos por el resto, que contribuyen a lograr consenso.
- ⇒ Asume el rol de líder naturalmente e implementa herramientas que logran centrar al grupo en la tarea.
- ⇒ Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer y recompensar sus logros.
- ⇒ Colabora con el logro de los resultados de otras áreas de la organización.
- ⇒ Periódicamente participa de reuniones con el equipo para revisar el progreso de las tareas encaminadas a lograr el objetivo grupal.
- ⇒ Hace aportes que agregan alto valor a la consecución de los

objetivos grupales y de la organización

PREGUNTAS PARA ENTREVISTAR POR COMPETENCIAS

1. ¿Qué tipo de experiencia laboral ha tenido que se relaciona con el Cargo de Mecánico de Mantenimiento?
2. ¿Cuál es su formación académica?
3. ¿Cuál fue el motivo por el que dejó su último trabajo?
4. ¿Qué aspectos valoriza UD al momento de trabajar en equipo?
5. Cuénteme: al trabajar con personas nuevas en su equipo qué hace para entender sus puntos de vista.
6. ¿Cuáles han sido los mejores logros que han conseguido como equipo de trabajo?
7. ¿Cuáles fueron sus aportes dentro del grupo?

Entrevista de Eventos Conductuales

Nombre del Cargo: Mecánico de Mantenimiento

Reporta a: Jefe de Mantenimiento

Supervisa a: no supervisa

Competencias a explorar: Detección de averías

Tipo de competencia: Cardinal y específicas

DETECCIÓN DE AVERÍAS

Definición: Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.

⇒ Dentro de la perspectiva del Aprendizaje organizacional y la

dotación de valor agregado a las diferentes funciones dentro de la empresa, se destaca esta competencia, que tiene relación con los objetivos organizacionales ya que prevenir posibles causas de para en la producción es indispensable.

ACCIONES CLAVES:

- ⇒ Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo
- ⇒ Identificar la causa que intensifique una falla eléctrica
- ⇒ Buscar la fuente de una fuga inspeccionando cuidadosamente una máquina
- ⇒ Solucionar problemas relacionados con los sistemas informáticos de la institución
- ⇒ Controlar las redes informáticas que causen interferencia en la realización del trabajo
- ⇒ Mantener el control en máquinas que necesitan una inspección continua
- ⇒ Verificar que una avería ha sido arreglada correctamente
- ⇒ Determinar el origen de un problema en caso de que las redes telefónicas se encuentren imposibilitadas para su servicio
- ⇒ Precisar si un equipo ha quedado en buenas condiciones para su uso en caso de una avería grave.
- ⇒ Ayudar en la detección de averías o problemas que se realiza con frecuencia.

PREGUNTAS PARA ENTREVISTAR POR COMPETENCIAS

1. Describa una situación en la que usted no tuvo las herramientas para solucionar una avería. ¿qué acciones tomó?
2. Cite un ejemplo de cuáles son las averías que usted soluciona con más facilidad.
3. Recuerda alguna ocasión en la que usted no pudo solucionar una avería que no requería de un mayor esfuerzo.
4. ¿Cómo solucionó usted ese problema? ¿necesitó la ayuda de otra persona para solucionar este problema?
5. Recuerda alguna ocasión en la que su intervención dentro de la organización ayudó a la obtención de los objetivos.
6. Describa una situación en la que una avería no fue controlada a tiempo. ¿cómo reaccionó ante este problema?
7. Recuerda alguna ocasión en la que tuvo que hacerse cargo de una tarea que no estaba dentro de su trabajo. ¿qué hizo en ese momento?

Fuente: ALLES Martha, Diccionario de Preguntas: Como planificar la entrevista por Competencias, 2003.

Elaboración: ALLES Martha, 2003 y adaptado por las Autoras.

Para concluir el presente capítulo es importante indicar que una de las razones por las cuales se utilizó el método de incidentes críticos o eventos conductuales en nuestro modelo de Competencias Laborales en el subsistema correspondiente a Selección fue porque esta metodología a más de no ser muy costosa como es el caso de Assesment Center o centros de evaluación que se utilizan frecuentemente para puestos críticos a nivel de impacto en la toma decisiones; brinda información

precisa de eventos exitosos y no exitosos del puesto analizado, a más que se puede hallar competencias a capacitar de manera urgente para disminuir brechas de desempeño y es un complemento del método MPC (Modelando Perfiles por Competencias) en los que consta la frecuencia, complejidad y el tiempo en las cuales desarrolla la actividad por días, semanas, o meses para describir objetivamente la actividad laboral.

De la misma manera en la parte práctica de nuestro estudio proponemos un instructivo de selección de personal que permitirá al lector tener un mejor entendimiento de la herramienta aplicada y de los pasos a seguir cuando se realice un proceso de selección de personal en base a competencias laborales con los formularios y registros propuestos para el efecto.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

4.1. Evaluación de desempeño por competencias:

Es un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y como se va a conseguir, basándose en los objetivos y responsabilidades del cargo.

La Evaluación de desempeño permite a la organización, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva del plan estratégico, de los departamentos o procesos internos, de los colaboradores y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

4.2. ¿Porqué Evaluar?

- a) Porque es un derecho del supervisado o trabajador saber cómo se ha desempeñado en un plazo determinado, conociendo tanto sus aciertos y contribuciones como sus limitaciones y necesidades de mejora, con vistas al desarrollo de su carrera laboral.
- b) Porque los responsables de la organización, necesitan saber si se han cumplido con las metas establecidas para ese mismo plazo.

4.3. ¿Por qué evaluar por competencias?

Porque se focaliza más en el desempeño que en la persona, se refiere a un saber actuar, promoviendo un lenguaje común, centrado a las acciones que llevan al efectivo cumplimiento de las responsabilidades y funciones del cargo

Se podría decir que los sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias incorporan conductas de trabajo necesarias para poder realizar tareas específicas que en la evaluación tradicional no se tomaban en cuenta. Por ello una evaluación efectiva se basará en el análisis del comportamiento de las personas en su puesto de trabajo, y en su

evaluación con un tipo de parámetros predeterminados y objetivos, de modo que proporcionen información que sea tanto medible como cuantificable. (Peñaherrera Mariela, Gestión por Competencias 18)

En las evaluaciones tradicionales del desempeño únicamente el jefe o superior inmediato realizaba la evaluación de cada uno de sus subordinados, y ésta se veía influida por aspectos tanto positivos como negativos, es decir, por aspectos subjetivos de la persona evaluada, pudiendo no tener ninguna relación directa con su desempeño en su puesto de trabajo. Además, la evaluación de 360°, generalmente se realiza cuando una empresa ha implementado Gestión por Competencias.

4.4. Evaluación de 360°:

“La evaluación de 360° consiste en un cuestionario o esquema confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas, dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa”, es decir jefe, subordinados, pares y clientes, proveen un marco más justo y significativo, puesto que no sólo el jefe da su opinión acerca del comportamiento observable del evaluado, sino un conjunto de personas que miran a la persona desde diferentes perspectivas, es decir, existen diferentes fuentes que valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores anteriormente determinados.

4.4.1. Proceso de Evaluación de 360°:

El proceso a seguir en la Evaluación de 360° es el siguiente:

- a. Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización:** Son los factores que se utilizan en la evaluación del desempeño tradicional.
- b. Diseño de la herramienta soporte del proceso:** El cuestionario de evaluación.

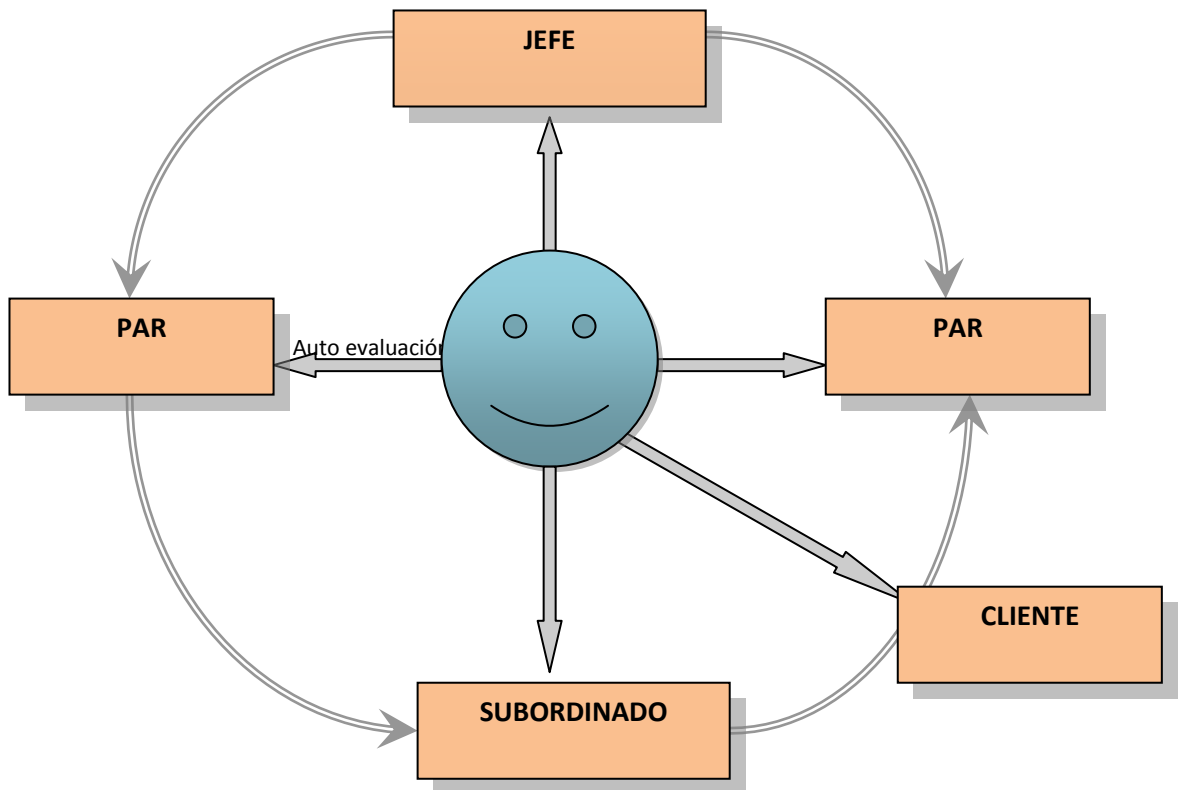
- c. Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores del profesional:** Es decir el jefe, los pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas.
- d. Lanzamiento del proceso de evaluación:** A las personas evaluadas y a los evaluadores.
- e. Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones:** En todos los casos es necesario que lo realice un consultor externo para guardar la confidencialidad de la información.
- f. Comunicación a los interesados de los resultados de la Evaluación 360°:** Es decir realizar feedback o retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño a las personas que han sido evaluadas.

4.4.2. Apreciaciones del Cuestionario de 360°:

La herramienta de Evaluación de 360° consiste en un cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

- 1.** En la primera valora la efectividad del evaluado en los "x" factores (en las competencias mencionadas en el perfil de cargo) en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.
- 2.** La segunda valoración se realiza también sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales como pueden ser: stress, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

Figura 4.1. Evaluación de 360°



Fuente: ALLES Martha, Evaluación 360°, 2005.

Elaboración: ALLES Martha, 2005 y adaptado por las Autoras.

Para realizar una correcta evaluación se debe tomar en consideración a empleados que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder evaluar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la auto evaluación con las evaluaciones realizadas por los observadores (evaluadores), y así poder determinar las respectivas brechas (Alles Martha Alicia, Desempeño por Competencias 213)

Los posibles evaluadores serán (151)

- **Cientes:** En estos dos procesos los clientes pueden dar a conocer su opinión acerca de la persona evaluada.

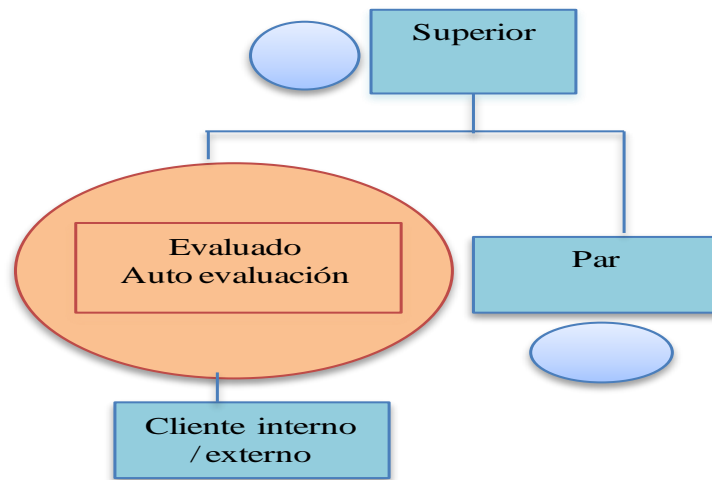
- **Empleados:** Estos participan ya que poseen un fuerte impacto en sus apreciaciones, garantizando su imparcialidad.
- **Miembros del equipo:** En esta evaluación se pueden identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento cuando se tengan las brechas.
- **Supervisores:** Este tipo de evaluaciones permite al supervisor disminuir el tiempo que empleaba cuando realizaba evaluaciones individuales.
- **Gerentes:** Permite a los líderes de la organización tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades.
- **Socios:** Cada socio también podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.
- **El papel de la empresa:** La información que arroja estas evaluaciones le permite tener un panorama mucho más amplio acerca de las fortalezas y debilidades, y les permite conocer diferencias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento o capacitación.

4.5. Diseño del formato de Evaluación:

Para realizar un adecuado proceso de evaluación tanto de 360º, vamos a resumir a continuación lo que Martha Alicia Alles, en su libro "Desempeño por Competencias", Evaluación 360º, dice acerca de estos dos tipos de evaluaciones.

La evaluación tanto de 360º, puede tener un distinto alcance, puesto que para que se realice este tipo de evaluaciones debe realizarse el siguiente esquema:

Figura 4.2. Esquema de 360°:



Fuente: ALLES Martha, Evaluación 360°, 2005.

Elaboración: ALLES Martha, 2005 y adaptado por las Autoras.

Por cada persona evaluada se confeccionarán las plantillas o evaluaciones que sean necesarios al momento de realizarla, pero cualquiera sea la opción a tomarse se deberá comunicar a todos los participantes del proceso o evaluaciones. También se deberá analizar que es mejor en cada caso, es decir, en cada posible persona a evaluarse, por ejemplo se deberá tomar en cuenta:

- Auto evaluación
- Jefe directo o supervisor
- Pares (2 a 3)
- Clientes internos o externos (2 a 3)
- Subordinados (2 a 3)

4.6. Presentación de Informes:

Martha Alicia Alles, en su libro "Desempeño por Competencias", sugiere que cuando se realice los informes y su presentación estos deben ser claros y explicativos, invitando a la reflexión, y solo el evaluado conoce su situación, y por lo tanto es el único que puede interpretar y analizar sus resultados (223).

Por cada evaluado se confeccionará un informe del resultado de la evaluación de 360° y que se le entregará al momento de la retroalimentación en mano.

Si el evaluado no se encuentra en el momento de la presentación del informe es necesario guardarlo hasta que esta persona la reciba, ya que si se divulga estos resultados será responsabilidad sólo del evaluado, puesto que es la única persona que la recibe.

En el informe también se incluyen los gráficos explicativos del resultado y se debe explicar cuáles son las competencias que debe mejorar frente a la propuesta hecha anteriormente en el perfil de cargos.

Resumiendo todo esto aquí se dan a conocer a los evaluados las brechas que se encontraron cuando se evaluó y cuáles se debería mejorar con la puntuación obtenida.

En caso de entregar a una o varias Gerencias Departamentales los resultados obtenidos en la evaluación se debe tomar en cuenta que los informes se deben hacer de una forma general, en donde se evidencian los resultados globales y promedios, es decir, una apreciación consolidada en familias de puestos con las mismas competencias.

Es necesario que la dirección general conozcan sobre los resultados de las evaluaciones efectuadas, ya que pueden ser un referente al momento de tomar algún tipo de decisiones, pueden ser en cuanto a políticas o en la promoción de acciones correctivas o de desarrollo (171).

En nuestra propuesta: Modelo de Competencia Laboral a más de la aplicación del método de 360° se utilizó el método de evaluación por escalas en las que se estableció niveles de rendimiento para cada criterio de desempeño tomado del perfil ocupacional validado con la matriz de Holmes, en la que el evaluador tiene que señalar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado, todo esto aplicando el mismo principio de la evaluación de 360° en donde se aplicarán evaluaciones de pares, subordinados, clientes internos,

externos, jefes y autoevaluación a fin de alcanzar resultados más justos y equitativos, y una vez se obtenga los resultados tanto de las competencias como de los criterios de desempeño observables un promedio mucho más objetivo y sobre todo basados en criterios de más evaluadores para no caer en subjetividad. Existen más metodologías de evaluación de desempeño que no a nuestro criterio no se ajustan a las necesidades del sector y a la propuesta desarrollada, por lo que no sería pertinente mencionarlos en el presente capítulo.

CAPITULO V

CAPACITACION Y FORMACION

5.1. Capacitación y Formación:

Si nos referimos al tema productividad; los actuales modelos se basan principalmente en la incorporación de nuevos procesos que permiten generar mayor eficiencia, ahorrando costos, y al mismo tiempo incrementar la calidad de la producción como resultado de la mejor organización del trabajo y de la tecnología que se viene incorporando a los todos los procesos productivos, con modelos abiertos y flexibles en base al desarrollo de equipos de trabajo.

Con este punto de referencia se hace necesario de la misma manera renovar el sistema de capacitación y formación en donde no sólo se enfoque como gasto económico sino un cambio radical de retorno sobre inversión debe sustentarse en el diálogo e interacción en diferentes disciplinas con un enfoque participativo a partir de una realidad específica (perfil ocupacional).

La capacitación y formación por competencias supera la anterior concepción pedagógica sustentada en simples calificaciones para un puesto de trabajo específico; mediante la competencia laboral se busca responder al desafío de identificar y construir nuevos ámbitos de saberes (saber, saber hacer y saber ser) desde una perspectiva que permita al trabajador(a) una real capacidad de respuesta para asumir, reflexionar y actuar sobre las diferentes situaciones que se le presentan, y de ese modo transformar las condiciones de vida para hacerlas más dignas tanto a sí mismo como a su entorno social, además de fomentar las relaciones entre los miembros de una organización, lo cual tiene como valor

agregado una mayor fluidez en el desarrollo del trabajo favorecidas por las tecnologías modernas.

En este contexto se definirá a la capacitación a “todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona” (Mertens Leonard, *Gestión por Competencia Laboral y la Formación Profesional* 81).

Para Bohlander George el término “capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros”, en cambio para Mertens Leonard la capacitación hace referencia a “todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona, de ahí la terminología Capacitación y Desarrollo.

La principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción casi natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al diseño curricular en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas. (Gonczi, Athanasou, 1996.)

5.2. Principales características de un programa de formación por competencias:

Tabla 5.1. Características programa Formación por Competencias:

CARACTERISITICAS PROGRAMA FORMACION POR COMPETENCIAS
1. Lograr la capacidad efectiva que se requiere para el desempeño

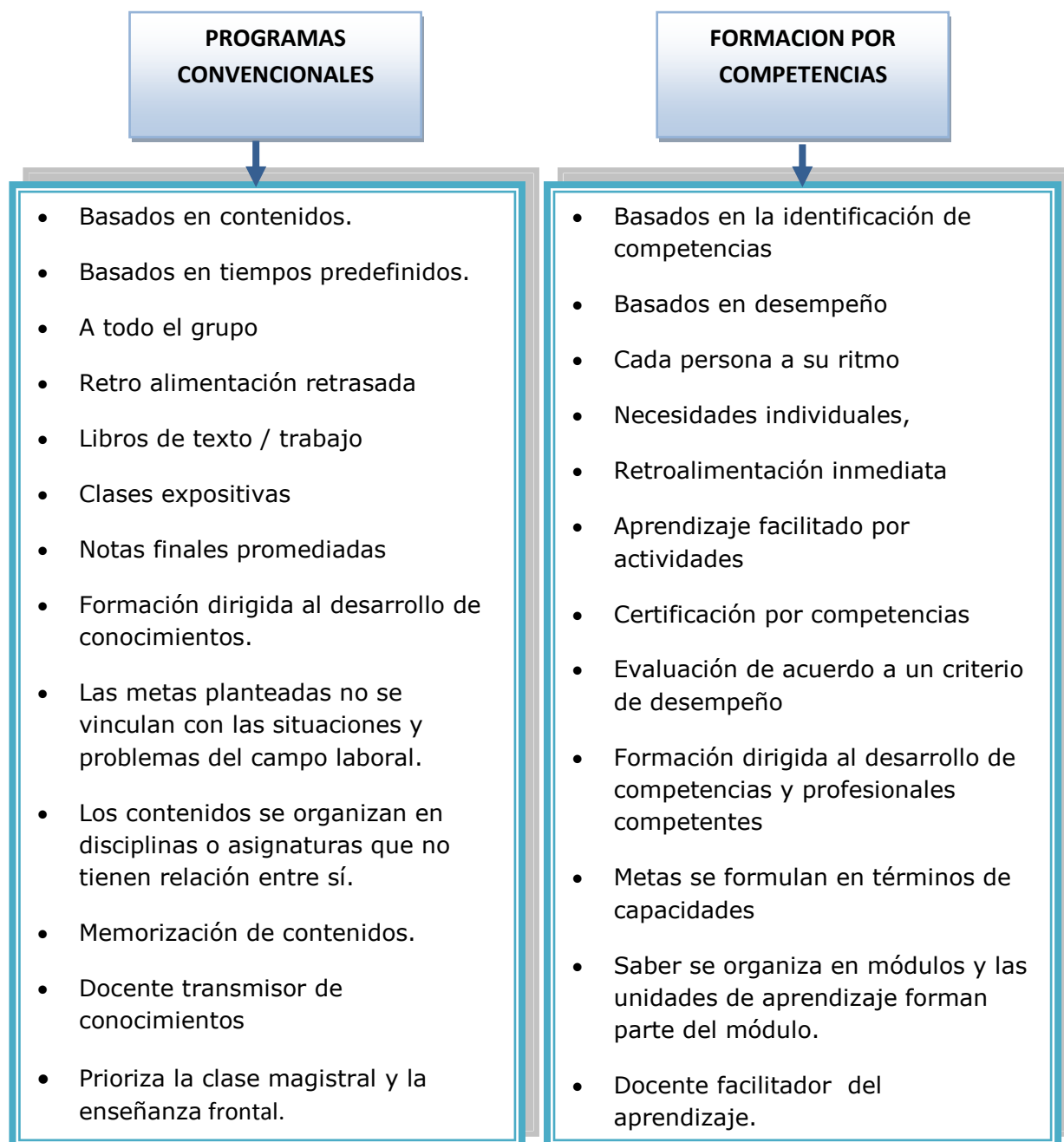
- exitoso en una actividad laboral determinada, posibilitando así la inserción natural y continua de las personas en el mercado de trabajo.
2. Posibilidad de enseñanza - aprendizaje al propio ritmo del estudiante, con un desarrollo modular que le permite acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación.
 3. Enfocar el aprendizaje hacia el desempeño laboral y no hacia los contenidos de los cursos.
 4. Destacar la relevancia de los que se aprende, articulando el aprendizaje al mundo laboral.
 5. Evitar la fragmentación tradicional de los programas academicistas.
 6. Facilitar la integración de los contenidos aplicables al trabajo, mediante módulos y proyectos productivos.
 7. Generar aprendizajes aplicables a situaciones complejas y en casos reales de la ocupación.
 8. Favorecer la autonomía de los individuos
 9. Orientar la labor de los docentes como facilitadores y promotores del aprendizaje.
 10. Generar aprendizajes significativos.
 11. Constructivismo como expresión andragógica
 12. Instrucción basada en problemas
 13. El proceso de formación es más fácil cuando la persona sabe exactamente lo que se espera de él.
 14. El conocimiento puntual de los resultados también facilita el aprendizaje.
 15. Es más probable que una persona haga lo que se espera de él si es parte de un activo proceso formativo.

Fuente: CAPLAB (2004) La Formación por Competencias Laborales

Elaboración: SETEC (2011) Formación Basada en competencias y adaptado por las autoras.

5.3. Diferencias entre la educación tradicional y la educación por competencias:

Figura 5.1. Esquema Educación Tradicional vs. Educación por Competencias:



Fuente: JABIT (2007)

Elaboración: JABIT, 2007 y adaptado por las autoras.

5.4. Ventajas de la Formación por Competencias

Para que exista un modelo exitoso en la formación por competencia laboral exige: (Ludeña, CAPLAB 22)

5.4.1. A los alumnos:

- Su participación activa, compromiso, retroalimentación y estímulo constante para construir su aprendizaje.

5.4.2. A los docentes:

- Jugar un papel más activo en cuanto a la motivación para el aprendizaje; su papel es el de facilitador y promotor.
- Dominio no sólo del manejo técnico pedagógico del área ocupacional, sino de las competencias sociales que le permitan promover el aprendizaje de hábitos de comunicación, de conductas proactivas, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y otros valores importantes para la vida personal y ciudadana.

5.4.3. A los centros de formación:

- Realizar pruebas, el Análisis Ocupacional Participativo, para identificar competencias, en estrecha cooperación con los empresarios y mediante equipos de trabajo que intervengan en la definición de los perfiles ocupacionales y nuevas ofertas desde la perspectiva de los trabajadores y las empresas.

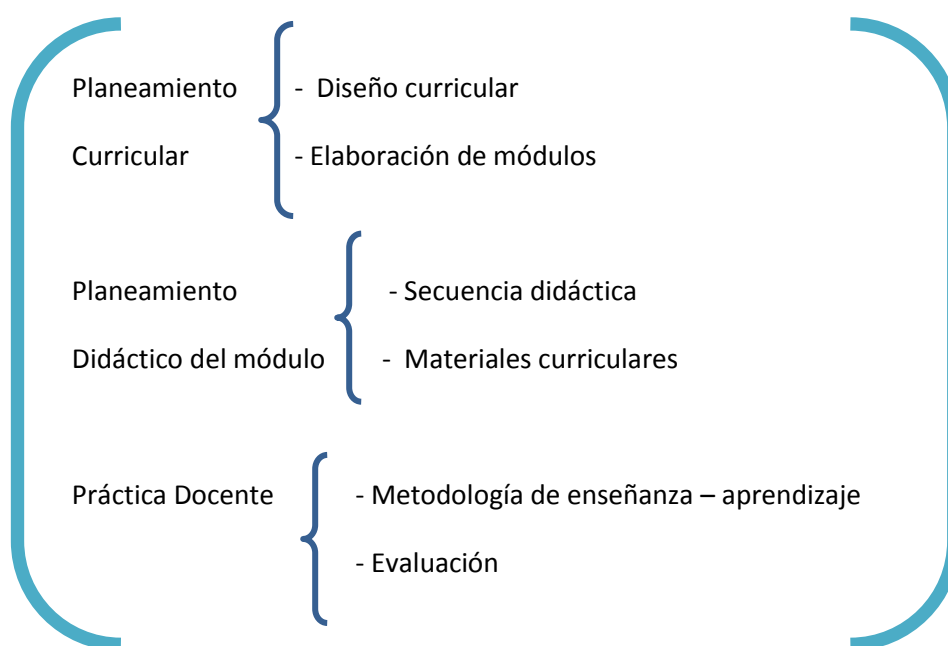
5.4.4. A las empresas:

- Participar activamente con las instituciones de formación profesional, tanto en la identificación de competencias como en las prácticas laborales que se cumplan en sus instalaciones, la facilitación del empleo de egresados y el seguimiento técnico de la capacitación.

5.5. Principios de la formación basada en competencias laborales:

La formación profesional basada en competencias presenta ciertos principios que se reflejan en el planeamiento curricular, en el planeamiento didáctico y en la práctica docente. Involucra los aspectos correspondientes a la organización y a la gestión de los centros, al rol docente y a las modalidades de enseñanza y de evaluación. (Catalano Ana, *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral*, 89).

Figura 5.2. Principios de la Formación en Competencias Laborales:



Fuente: CATALANO, *Diseño curricular basado en normas de competencia Laboral*, 1989.

Elaboración: CATALANO, 1989

Para Catalano el diseño curricular es un “documento amplio que incluye los distintos elementos de la propuesta formativa, con la finalidad de orientar la práctica educativa en el ámbito de los centros de formación profesional, y en el que se especifican los distintos componentes pedagógico-didácticos”:

- Intenciones
- Objetivos

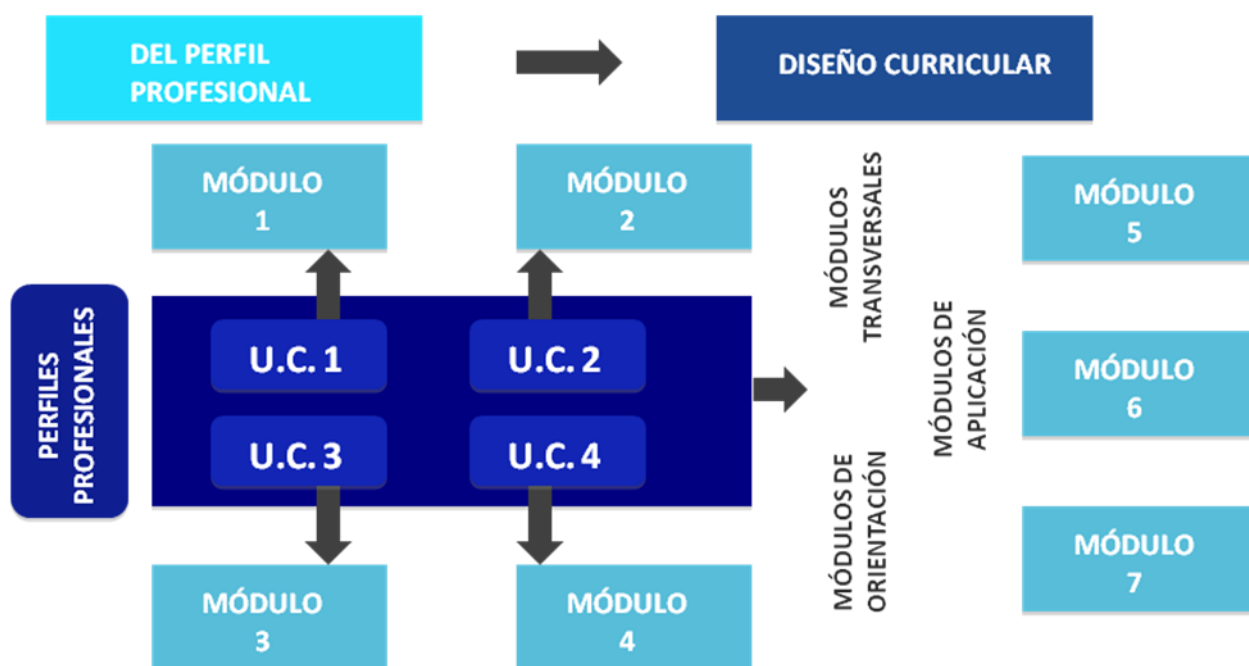
- Contenidos
- Metodología Secuencia de contenidos
- Selección de materiales
- Criterios de enseñanza y de evaluación

Para la Organización Internacional del Trabajo el diseño curricular basado en competencias es un "documento elaborado a partir de la descripción de un perfil profesional, es decir, de los desempeños esperados de una persona en un área ocupacional, para resolver los problemas propios del ejercicio de su rol profesional, procurando de este modo asegurar la pertinencia, en términos de empleo, de la oferta formativa diseñada.

Explicándolo de una manera más detallada el diseño curricular por competencias responde a una línea base o requerimientos que el trabajador debe tener al momento de desempeñar un cargo o función dentro de una organización y establecer una brecha a través de evaluaciones de desempeño por ejemplo, mediante la cual se evidenciarán falencias que se expresan en conocimientos, habilidades o destrezas que le faltaría para desempeñarse competentemente en esa ocupación, de esta manera el diseño curricular atendería a responder estas necesidades latentes en un puesto de trabajo con una formación integral de los tres saberes, y a su vez promover el mayor grado posible de articulación entre las exigencias del mundo productivo y la formación profesional a desarrollar.

Tomando como base esta conceptualización y la propuesta del diseño curricular por competencias de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional se esquematizaría de la siguiente manera:

Figura 5.3. Esquema Diseño Curricular:



Fuente: SETEC, Diseño Curricular por Competencias, 2011

Elaboración: SETEC, Diseño Curricular por Competencias, 2011

5.6. Elementos que integran el diseño curricular basado en competencias:

El diseño curricular es un documento que consta de cuatro elementos: (95) (SETEC, Formación Basada en Competencias, 11)

- 1. Marco de Referencia:** O introducción, se describen las características del sector productivo, rol profesional, y las competencias que deben demostrar los trabajadores.
- 2. Objetivos Generales:** Se refieren a las capacidades integradoras que desarrollarán durante todo el proceso formativo. Conlleva procesos de análisis que considerarán las capacidades inferidas establecidas en la norma. Los objetivos generales constituyen, en

los criterios de evaluación y acreditación de los aprendizajes alcanzados.

Tabla 5.2. Capacidades Laborales y Actitudinales:

CAPACIDADES LABORALES		CAPACIDADES ACTITUDINALES	
Técnico Transformadora	Producir, ensayar, controlar, aplicar, realizar, analizar, transformar, manejar.	Autonomía	Es capaz de realizar acciones sin necesidad de ayuda o asesoramiento.
De organización y económica	Organizar, programar, optimizar, coordinar, evaluar, costear, gestionar.	Responsabilidad	Grado de compromiso adquirido en el desarrollo del trabajo asignado, se valora en el nivel de preocupación por hacer el trabajo lo mejor posible.
Redacción y cooperación	Comunicar, informar, participar, respetar incorporarse al trabajo.		

Fuente: SETEC, Diseño Curricular por Competencias, 2011

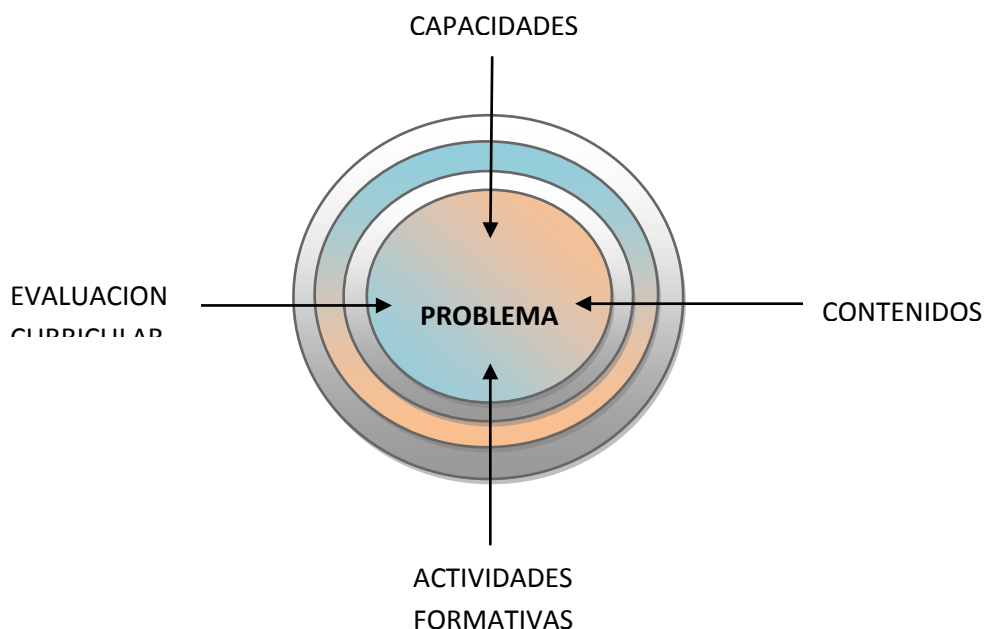
Elaboración: SETEC, Diseño Curricular por Competencias, 2011 y Adaptado por las Autoras.

3. Estructura curricular modular: Conjunto ordenado e integrado por varios módulos.

Para Clates, 1976 un módulo es “Una estructura integradora multidisciplinaria de actividades de aprendizaje que, en un lapso flexible, permite alcanzar objetivos educacionales de capacidades, destrezas y actitudes que posibiliten al alumno/a desempeñar funciones profesionales... Cada módulo es autosuficiente para el logro de una o más funciones profesionales”.

Para la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional un módulo se “desarrolla a partir de las problemáticas del campo profesional que se van trabajando y en torno a los cuales se articulan los contenidos”, bajo este sentido no es posible formar una competencia mediante un diseño curricular que no solo tienda a la adquisición de conocimientos aislados de las situaciones en las que no puedan ponerse en práctica o que no responden a propósitos desvinculados de las demandas sectoriales.

Figura 5.4. Estructura Curricular Modular



Fuente: Clates, Estructura Curricular, 1976.

Elaboración: Clates, Estructura Curricular, 1976 y adaptado por las Autoras.

5.7. Elementos que conforman un módulo de formación:

Un módulo se caracteriza por contemplar los siguientes elementos:

- a. Introducción:** Descripción de aspectos generales del módulo, se expone la situación problemática del campo ocupacional de la cual parte el módulo, su importancia y visión global de las capacidades profesionales que se pretende alcanzar con el módulo y la determinación de las unidades de competencia a las que el módulo se refiere.
- b. Objetivos del módulo:** Capacidades específicas a partir de los elementos de competencia, que guardan relación con la unidad de competencia, son un camino para el logro del objetivo general del diseño curricular. Los objetivos deben redactarse en términos de capacidades que se adquieren durante el desarrollo del módulo. Los objetivos servirán de base para la selección de los contenidos y de las actividades de enseñanza y de evaluación del módulo.
- c. Componentes:** Se refiere a los conceptos, procedimientos, criterios, normas, conocimientos, actitudes y valores que posibilitan la formación por competencias, estas se relacionan con capacidades relativas al conocer, al saber hacer y al saber ser. A partir de situaciones problema del desempeño profesional o campo ocupacional, se establecerán los contenidos pertinentes, su modo de agrupamiento y su orden de presentación.

Para seleccionar y organizar los contenidos se pueden (125):

- Analizar las capacidades que se ponen en juego para resolver las situaciones problema

- Determinar qué deben aprender los alumnos para desarrollar las capacidades: conceptos, técnicas, procedimientos tecnológicos, normativa, hábitos, valores, etc.
- Determinar ejes y establecer los contenidos relacionados con cada uno de ellos.
- Organizar los contenidos de acuerdo con criterios: lógico, tecnológico, social y psicológico.

d. Estrategias metodológicas: A través de ellas se trabajarán la problemática del módulo, situación en la cual se engranarán todos los contenidos, evitando su fragmentación.

La propuesta metodológica está constituida por estrategias, técnicas y recursos que se aplicarán por las actividades que se realizarán durante el desarrollo de enseñanza.

Las actividades deben promover:

- La realización de operaciones intelectuales, actividades físicas y afectivas de manera integral.
- La participación activa de los/as asistentes en la construcción de su aprendizaje.
- El trabajo grupal, la confrontación y la construcción conjunta con prácticas profesionales.
- Relación de teoría-práctica similar a la que ocurre durante un ejercicio ocupacional.
- El desarrollo de competencias en resolución de problemas con la comprensión del sentido de la situación, la improvisación y la invención de estrategias, conocimientos, experiencias previas y desempeño de roles.

La sugerencia al momento de desarrollar la propuesta metodológica para la enseñanza es necesario considerar actividades considerando las distintas etapas de la secuencia didáctica como:

- Actividades de apertura: Se recomienda presentar la situación problemática del módulo.
- Actividades de desarrollo: Colocar las actividades que se realizarán en el desarrollo del módulo como fichas técnicas reales, análisis de casos, resolución de incidente laboral, etc.
- Actividades de cierre: Se propone la elaboración de síntesis integradoras de los aprendizajes, en las que volverá a analizarse la situación problemática del inicio.

e. Evaluación: La evaluación debe ser una actividad continua, sistemática e integrada a la enseñanza y que participa a todas las fases del proceso. Se evalúa integralmente la competencia, combinando conocimiento, interpretación, resolución de problemas, habilidades técnicas, aptitudes y valores; a través de métodos que realicen este papel simultáneamente varios elementos de competencia y criterios de desempeño.

En la evaluación por competencias es necesario realizar 3 tipos de evaluaciones que son:

- **Evaluación diagnóstica:** Proporciona información sobre las experiencias previas, actitudes, capacidades de los participantes. Se puede realizar durante la inscripción a través de ficha de inscripción, encuestas o entrevistas; o cuando comienza el proceso de formación a través de interrogatorios, resolución de problemas, diálogo reflexivo, cuestionarios auto informes, intercambio grupal, entre otros.
- **Evaluación durante el proceso de aprendizaje:** Permiten detectar fortalezas y debilidades para efectuar cambios que permitan mejorar el aprendizaje y ajustar actividades para alcanzar el objetivo establecido. Se puede trabajar con los errores, tomar decisiones para lograr aprendizajes significativos. Se puede evaluar comprensión de conceptos, aplicación de procedimientos, solución de problemas o habilidades de

comunicación con técnicas como planteo de situaciones, observación, diálogos reflexivos, portafolios, simulaciones de trabajo, estudios de casos, entrevistas, análisis de documentos, análisis de productos o resolución de problemas.

- **Evaluación de resultados:** Corresponde a la evaluación final para comprobar las capacidades de una persona al concluir el módulo y considerar que criterios de evaluación se tomarán en cuenta para la aprobación del mismo o servirá como requisito de entrada para el siguiente módulo.

f. Entorno de aprendizaje: en el desarrollo del módulo se presentará una breve caracterización de la infraestructura, es decir de los espacios institucionales o extra institucionales (aulas, talleres, laboratorios, etc.); de igual manera se deberá describir los insumos necesarios para el desarrollo del módulo y por último los equipos y herramientas necesarios para garantizar el desarrollo de las distintas actividades y capacidades que se proponen.

g. Duración y carga horaria: Se determinará en función de la complejidad y dificultad de las acciones a realizar en el módulo, se determinará el número de horas reloj en relación a la planificación del módulo, recursos disponibles y características de los participantes.

h. Requisitos de entrada: Se especificará en términos de experiencias y de conocimientos necesarios para iniciar el aprendizaje del módulo, hayan sido éstos adquiridos en la enseñanza formal o en la práctica profesional.

i. Requisitos del instructor: Es necesario especificar el perfil mínimo que debe cumplir la persona que ejecutará el aprendizaje incluyendo requisitos académicos, experiencia laboral y competencias que debe poseer para el desarrollo del módulo.

4. Carga Horaria: Se refiere al conjunto de la estructura curricular y cada uno de los módulos que la integran.

Para finalizar este capítulo es necesario acotar que luego de la propuesta curricular y modular existe un tercer procedimiento que hace referencia al planeamiento didáctico que le corresponde desarrollar a cada instructor para promover el desarrollo de capacidades en una situación concreta de enseñanza, además de prever y organizar concretamente las actividades y los materiales curriculares que utilizará para alcanzar los objetivos propuestos, por lo tanto, el diseño de los módulos constituyen la base para realizar esta planeación.

Bajo esta conceptualización tratados en el presente capítulo, desarrollamos un instructivo de capacitación y formación por competencias laborales dedicado al sector textil en especial a las pequeñas empresas que carecen de un departamento Talento Humano bien definido, para que luego de haber aplicado e implementado el proceso de evaluación desempeño continúe el proceso de planificación y ejecución de capacitación; por lo tanto es indispensable contar con el perfil ocupacional validado como línea base para determinar necesidades de capacitación, las brechas encontradas en la evaluación, el plan de capacitación con su respectivo diseño curricular apegado al perfil ocupacional para asegurarnos de generar y reforzar capacidades, destrezas, actitudes o valores de los evaluados; el diseño de módulos de formación, actividad que le correspondería al ofertante de capacitación y la evaluación de capacitación realizada por ambas partes es decir, tanto de la demanda que requiere los servicios y la oferta que se ajusta a la necesidad de cada empleador.



CAPITULO VI

APLICACIÓN PRÁCTICA

“MODELO DE COMPETENCIA LABORAL”

CARGO:

OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO

SECTOR TEXTIL PROVINCIA DEL AZUAY

Enero, 2012


	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

TABLA DE CONTENIDOS

	TEMA
Antecedentes	1
Objetivo	2
Alcance	3
Definiciones	4
Modelo Propuesto: Esquema General	5
Instructivo Levantamiento de Perfil	6
Levantamiento Perfil operador en Patronaje y Escalado	7
Realización de Encuestas Validación Sector Textil	8
Tabulación Encuestas por Empresa	9
Tabulación General	10
Matriz de Holmes para validación	11
Perfil Validado	12
Norma Técnica de Competencia Laboral	13
Instructivo de Selección de Personal por Competencias	14
Instructivo Evaluación de Desempeño por Competencias	15
Instructivo para Capacitación y Formación por Competencias	16

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011


1. ANTECEDENTES:

De acuerdo a lo establecido en el Código de la Producción, Comercio e Inversiones en cuanto a establecer un Sistema de Capacitación y Formación Profesional con enfoque en Competencias Laborales, basados en perfiles profesionales, a fin de desarrollarlas y reconocerlas a través de un proceso de evaluación y certificación laboral; es de vital importancia iniciar con el levantamiento de perfiles ocupacionales en niveles operativos que generan mayor problema con la falta de mano de obra calificada y en términos de costos de producción, como es el caso del Sector Manufacturero – Textil, con el Operador de Patronaje y Escalado.

Este modelo propone establecer paso a paso la incorporación del Procedimiento de Gestión Humana fundamentado desde un Modelo de Competencias, facilitando la gestión en los procedimientos desde el levantamiento de un perfil requerido, selección, evaluación de desempeño, formación por competencias y por tanto un mejoramiento del Talento Humano a los empresarios vinculados con el Sector Textil en nuestra Provincia, y aquellos que carecen de un Departamento de Recursos Humanos definido.

2. OBJETIVO:

Proponer una guía práctica para la implementación y la aplicación de cada una de las actividades que hacen parte de la Gestión del Talento Humano, para garantizar la ejecución de una correcta selección de personal, evaluación de desempeño y formación por competencias del Operador en Patronaje y Escalado.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

3. ALCANCE:

Esta guía es aplicable a los empleadores del Sector Textil en la Pequeña Industria de la Provincia del Azuay y para toda aquella persona natural o jurídica como referente para aplicar un modelo de Gestión por Competencias Laborales.

4. DEFINICIONES:

- **Brechas:** Diferencia entre el perfil requerido y el obtenido de la Evaluación de Desempeño.
- **Certificación de Competencias:** Reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias del trabajador, requeridos por el sistema productivo y definido en términos de normas acordadas, independientemente de la forma como hayan sido adquiridos. Es un proceso dirigido para el testimonio escrito de la cualificación de una persona para desempeñar determinada ocupación, de acuerdo con los requisitos de la norma de certificación (OIT 1999)
- **Competencia:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y destrezas, que una persona debe poseer para realizar eficaz y eficientemente una actividad asignada, es decir abarca los 3 saberes: saber, saber hacer y saber ser.
- **Currículo:** Es la propuesta formativa (documento), donde se especifican los objetivos, los contenidos, los criterios de evaluación, las estrategias y metodologías, así como los recursos materiales y el equipamiento necesarios para el desarrollo de un programa de formación (Gallardo, 2006)
- **Matriz de Holmes:** Es una herramienta de estrategia para obtener consenso de un tema específico y priorizar u otorgar un orden relativo a sus diferentes conceptos.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

- **Módulos de Formación:** Una unidad que organiza los contenidos, capacidades y actividades requeridas en un campo profesional. Es la propuesta formativa a una demanda de perfil específico, identificada en las unidades y elementos de competencia (Gallardo, 2006)
- **Norma Técnica de competencia Laboral:** Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado (Conocer,1998)
- **Normalización:** Procedimiento destinado a la estandarización de un conjunto de elementos de competencia, resultante de estudios y de la negociación entre las partes interesadas en la definición funcional de una ocupación y en la reglamentación de sus condiciones de trabajo. Proceso por el cual se institucionaliza una norma o estándar (OIT 2000).
- **Validación:** Proceso de definir un requisito y confirmar que el método utilizado, es consistente con lo que la aplicación requiere.

5. **MODELO PROPUESTO: ESQUEMA GENERAL:**

El modelo de Gestión por Competencias inicia con el levantamiento del perfil ocupacional del Sector Productivo Textilero, quienes dan a conocer su necesidad de contar con mano de obra calificada para el puesto de Operador de Patronaje y Escalado, esto a través de organizaciones gremiales representativas del Sector como la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay; una vez levantado y validado el perfil es expresado en la Norma Técnica de Competencia Laboral que proporcionará la pauta para desarrollar las herramientas de selección (incidentes críticos), evaluación de desempeño (Evaluación de 360º) y capacitación (diseño curricular por competencias); con el cual a través del desarrollo de cada



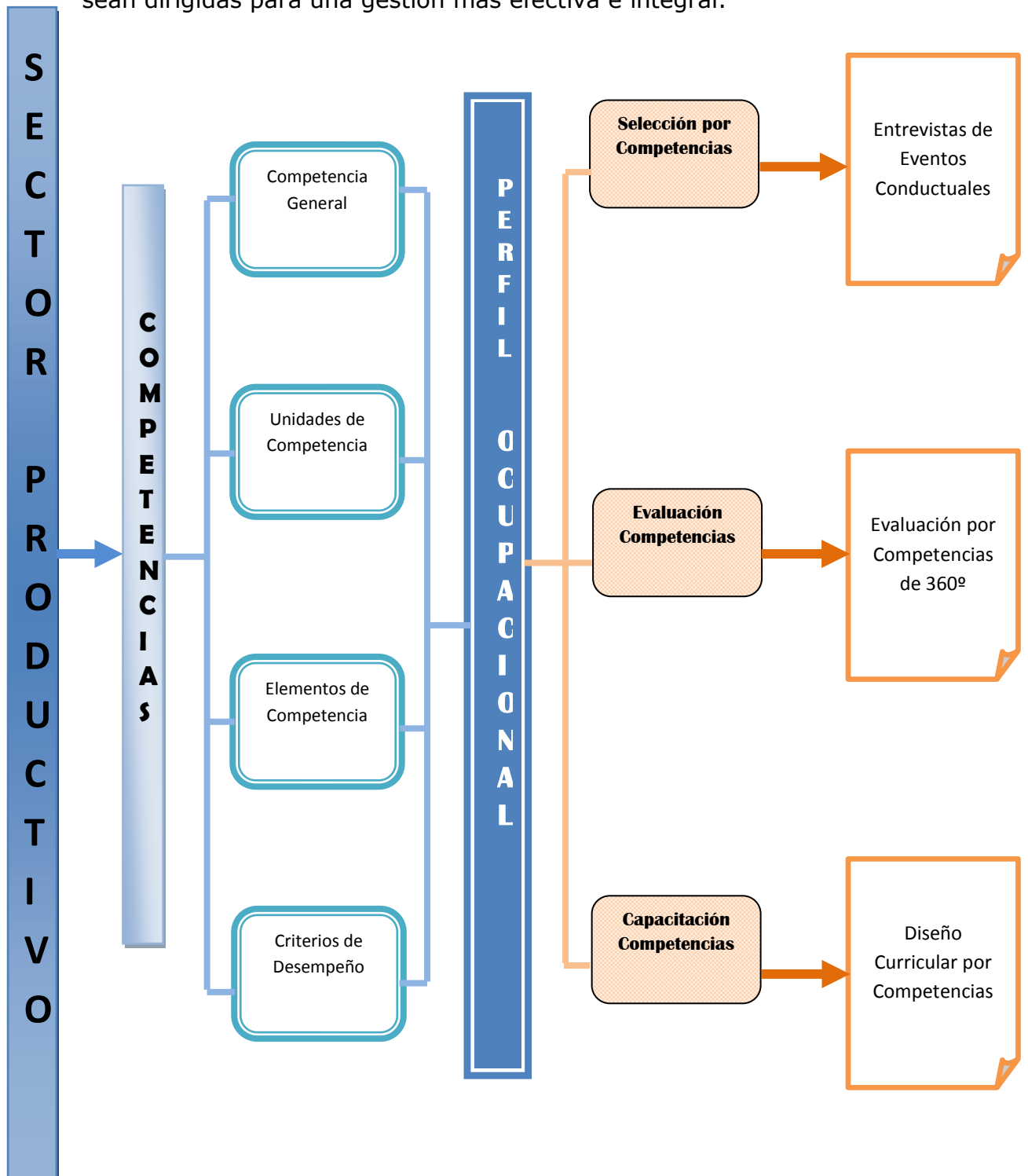
**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

una de ellas posibilita que las prácticas en Gestión del Talento Humano sean dirigidas para una gestión más efectiva e integral.



	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

6. INSTRUCTIVO PARA EL LEVANTAMIENTO DEL PERFIL:

A continuación se detallan los formatos a emplearse para levantar la información del perfil ocupacional del Operador de Patronaje y Escalado.

PERFIL POR COMPETENCIAS

Un perfil por competencias es una descripción de los conocimientos, destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento.

Existen varios beneficios importantes del modelo de competencias como:

- Contribuir a la productividad organizacional.
- Comunicar claramente las expectativas del rendimiento.
- Identificar los factores claves de éxito en un puesto.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Favorecer el cambio de cultura.

FORMATO:

En primer lugar es indispensable definir los criterios de "rendimiento superior" que son las declaraciones explícitas sobre las tareas que se deben realizar o los resultados de trabajo que se deben lograr en un puesto de trabajo o área determinada.

Para esto se les pedirá a los evaluados que identifiquen *las tareas más importantes que realizan dentro del puesto*. A ése efecto se les entrega una hoja con el siguiente formato:

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Esta escala sirve para identificar las actividades esenciales del puesto u ocupación.

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo.....

Fecha.....

Analistas.....

Hoja N°.....


N°	Liste todas las actividades desempeñadas por el ocupante	F	C	D	Total
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

F = Frecuencia (con qué frecuencia se ejecuta ésta tarea).

C = Consecuencias (qué consecuencias tiene un mal desempeño de esta actividad).

D = Dificultad (que tan difícil es la ejecución de ésta actividad comparadas con las demás del mismo puesto).

TOTAL = frecuencia + (consecuencias x dificultad)

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

GRADACIÓN DE LAS ESCALAS

Grado	FRECUENCIA (F)	CONSECUENCIA (C)	DIFICULTAD (D)
5	Todos los días	Muy graves	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Graves	Difícil
3	Al menos una vez cada 15 días	Considerables	Moderado
2	Una vez al mes	De menor magnitud	Fácil
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Menores	Muy fácil

En segundo lugar, cuando ya se han determinado las actividades esenciales del puesto (5 ó 6), se entregará un formato en el que constarán 3 criterios que deberán completar (Conocimientos, Destrezas y Otra competencias). Las mismas que deberán ser llenadas paso a paso.

Procediendo primero a identificar *que conocimientos son los requeridos para cada uno de los criterios o actividades*. Para esto es indispensable que el evaluado tenga un concepto claro de lo que es un conocimiento; el mismo que se refiere a *conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información*.

Si alguna actividad no requiere un conocimiento específico éste se dejara en blanco. Luego se procederá a identificar las destrezas, las mismas que podrán ser llenadas con la ayuda de fichas o tarjetas que se les entregará al evaluado y que contengan las destrezas y sus definiciones.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011


Por último existen otras competencias que pueden ser aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, actitudes, intereses, creencias y valores. Esta columna puede ser usada si se considera que es necesario. Para completar todo esto se les entregará el siguiente formato:

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y PERFIL DE COMPETENCIAS

Nombre del cargo Fecha.....
Analistas.....Hoja Nº.....

Liste solamente las actividades esenciales del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras Competencias
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Con esto se puede identificar qué competencias se evaluarán en SELECCIÓN (sin olvidar que NO todas las competencias del perfil se evaluarán en selección ya que algunas de ellas se adquieren o se aprenden dentro de la organización) y cuáles se desarrollarán con CAPACITACIÓN.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

El propósito en ésta encuesta es que el "experto" en el cargo, identifique que conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles antes de ingresar a la organización.

Para esto le corresponderá calificar cada uno de los conocimientos y destrezas del puesto que acaba de analizar según la escala siguiente:

Esta competencia se adquiere o aprende principalmente:

- (1) = Durante el desempeño del puesto
- (2) = Antes y durante el desempeño del puesto
- (3) = Antes de desempeñar el puesto

Para establecer esto se debe entregar una hoja como la siguiente:

TABLA PARA ESTABLECER SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre del cargo.....

Analistas.....

Liste los Conocimientos identificados			
1.	①	②	③
2.	①	②	③
3.	①	②	③
4.	①	②	③
5.	①	②	③
6.	①	②	③
Liste las Destrezas identificadas			
1.	①	②	③
2.	①	②	③
3.	①	②	③
4.	①	②	③
5.	①	②	③
6.	①	②	③

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

MATRIZ DE ANÁLISIS FUNCIONAL

En esta matriz deberá colocar en primer lugar el Propósito principal o misión del cargo; luego en la columna Unidades de Competencia se colocará las funciones principales que se obtuvieron el puntaje más alto de la primera matriz; en la segunda columna "Elementos de competencia" se debe indicar funciones ligadas que son las que sirven para cumplir la función principal o unidad de competencia; la tercera columna "Criterios de Desempeño" se colocará acciones o comportamientos visibles que cumple tanto la unidad (función principal) y los elementos de competencia (función secundaria).

En las columnas Conocimientos, Habilidades y Actitudes, se colocará los resultados de la matriz de Actividades esenciales y Perfil de Competencias respectivamente.

TABLA PARA REALIZAR AN

ÁNÁLISIS FUNCIONAL

Nombre de cargo:

Nombre del ocupante:

Analista:

Fecha:

Hoja N° __5__

PROPOSITO PRINCIPAL:					
UNIDADES DE COMPETENCIA	ELEMENTOS COMPETENCIA	CRITERIOS DESEMPEÑO	CONOCIM IENTOS	HABILID ADES	ACTITUD ES

Con estos formatos levantaremos el PERFIL POR COMPETENCIAS requeridas para el cargo de Operador de Patronaje y Escalado.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

7. LEVANTAMIENTO DEL PERFIL "OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO"

PERFIL OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre de cargo: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO **Nombre del ocupante:** SRTA. BEATRIZ BUELE

Analista: Psic. María José Ochoa y Psic. Wendy Palacios **Fecha:** Cuenca, 21 de septiembre de 2011 **Hoja N°__1__**


Nº	LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL OCUPANTE	F	C	D	Total
1.	Coordinar con el Jefe de Diseño los trabajos de acuerdo a especificaciones de producción.	5	4	1	9
2.	Revisar y analizar los modelos entregados por la diseñadora.	5	5	4	25
3.	Elaborar patrón de prueba de acuerdo a especificaciones solicitadas y de acuerdo a la tabla de medidas nacionales.	5	4	4	21
4.	Entregar el patrón prueba a la unidad correspondiente.	5	4	2	13
5.	Realizar los cambios en el patrón de prueba de acuerdo a la solicitud del área correspondiente.	5	5	4	25

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

6.	Entregar el patrón de prueba con los cambios realizados al área correspondiente.	5	5	2	15
7.	Escanear el molde de prueba en el programa de diseño predeterminado.	5	5	3	20
8.	Digitalizar cada pieza del molde en el programa de diseño predeterminado.	5	4	3	17
9.	Determinar las tallas a escalar de acuerdo a una orden de trabajo.	5	4	3	17
10.	Realizar el escalado de cada pieza del molde patrón para obtener el tallaje de las prendas.	5	4	4	21
11.	Imprimir el patrón modelo de acuerdo a las especificaciones de la orden de trabajo.	5	4	2	13
12.	Entregar a la unidad correspondiente el patrón final.	5	4	1	9

Firma del Ocupante del Cargo

Firma del Jefe Departamental

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES Y ELABORACIÓN DEL PERFIL

Nombre de cargo: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO **Nombre del ocupante:** SRTA. BEATRIZ BUELE

Analista: Psc. María José Ochoa y Psc. Wendy Palacios **Fecha:** Cuenca, 21 de septiembre de 2011

Hoja N° __2__

LISTE SOLAMENTE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO	CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	DESTREZAS REQUERIDAS	OTRAS COMPETENCIAS
1. Revisar y analizar los modelos entregados por la diseñadora.	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional, puesto de trabajo y funciones del departamento. - Procesos de confección textil. - Normas relacionadas con puntadas y costuras (ASTM 	<ul style="list-style-type: none"> - Para escuchar, negociar. - Para organizar, planificar, programar y coordinar los procesos de patronaje y 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de comunicación y negociación. - Responsabilidad - Metódico y ordenado - Eficiencia - Flexible



**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

	D 6193) - Software para patronaje y escalado (RICHPEACE, GERBER, OPTITEX)	escalado. - Dibujar y trazar - Para hacer cálculos aritméticos y geométricos.	- Responsable y cumplidor de las normas de seguridad y salud ocupacional.
2. Elaborar patrón de prueba de acuerdo a especificaciones solicitadas y de acuerdo a la tabla de medidas nacionales.	- Unidades de longitud del Sistema Internacional, Sistema Inglés y sus conversiones. - Tipos y clasificación de géneros textiles. - Uso de los accesorios y ayudas de trabajo de confección textil. - Características de: ficha técnica y orden de producción.	- Para analizar e interpretar: fichas técnicas y órdenes de producción. - Coordinación manual, observación, concentración. - Generar soluciones prácticas - Razonamiento lógico	- Creativo
3. Realizar los cambios en el patrón	- Estándares de calidad de		



**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

de prueba de acuerdo a la solicitud del área correspondiente.	confección y ergonomía producto de género textil.	- Para realizar otras tareas y funciones en su área laboral.	
4. Realizar el escalado de cada pieza del molde patrón para obtener el tallaje de las prendas.	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios de control y programación del escalado. - Unidades e instrumentos de medición. - Conocimientos de tiempos estándares en las actividades de patronaje y escalado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agudeza y percepción visual. 	

Firma del Ocupante del Cargo

Firma del Jefe Departamental

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

TABLA PARA ESTABLECER SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre de cargo: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO

Nombre del ocupante: SRTA. BEATRIZ BUELE

Analista: Psc. María José Ochoa y Psc. Wendy Palacios

Fecha: Cuenca, 21 de septiembre de 2011

Hoja N° __3__

LISTE LOS CONOCIMIENTOS IDENTIFICADOS			
1. Estructura organizacional, puesto de trabajo y funciones del departamento.	①	②	③
2. Técnicas de confección textil.	①	②	③
3. Normas relacionadas con puntadas y costuras (ASTM D 6193)	①	②	③
4. Software para patronaje y escalado (RICHPEACE, GERBER, OPTITEX).	①	②	③
5. Unidades de longitud del Sistema Internacional, Sistema Inglés y sus conversiones.	①	②	③
6. Tipos y clasificación de géneros textiles.	①	②	③
7. Uso de los accesorios y ayudas de trabajo de confección textil.	①	②	③
8. Características de: ficha técnica y orden de producción.	①	②	③
9. Estándares de calidad de confección del producto de género textil.	①	②	③
10. Vocabularios técnicos de confección textil.	①	②	③



**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

11. Simbología e información de la moldería.	①	②	③
13. Criterios de control y programación del escalado.	①	②	③
14. Unidades e instrumentos de medición.	①	②	③
15. Conocimientos de tiempos estándares en las actividades de patronaje y escalado.	①	②	③

VALORES

(1) = *Durante*

(2) = *Antes y durante*

(3) = *Antes*

Firma del Ocupante del Cargo

Firma del Jefe Departamental

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

TABLA PARA ESTABLECER SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Nombre de cargo: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO

Nombre del ocupante: SRTA. BEATRIZ BUELE

Analista: Psc. María José Ochoa y Psc. Wendy Palacios

Fecha: Cuenca, 21 de septiembre de 2011

Hoja N° __4__

LISTE LAS DESTREZAS IDENTIFICADOS			
1. Para escuchar, negociar.	①	②	③
2. Para organizar, planificar, programar y coordinar los procesos de patronaje y escalado.	①	②	③
3. Dibujar y trazar.	①	②	③
4. Para hacer cálculos aritméticos y geométricos.	①	②	③
5. Para analizar e interpretar: fichas técnicas y órdenes de producción.	①	②	③
6. Coordinación manual, observación, concentración.	①	②	③
7. Generar soluciones prácticas.	①	②	③
8. Razonamiento lógico.	①	②	③
9. Para realizar otras tareas y funciones en su área laboral.	①	②	③
10. Agudeza y percepción visual.	①	②	③

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

VALORES	
(1)	= <i>Durante</i>
(2)	= <i>Antes y durante</i>
(3)	= <i>Antes</i>

Firma del Ocupante del Cargo

Firma del Jefe Departamental



**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

MATRIZ DE ANÁLISIS FUNCIONAL

Nombre de cargo: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO **Nombre del ocupante:** SRTA. BEATRIZ BUELE

Analista: Psc. María José Ochoa y Psc. Wendy Palacios

Fecha: Cuenca, 21 de septiembre de 2011

Hoja N° __5__

PROPOSITO PRINCIPAL: Dotar de patrones bien elaborados del género textil cumpliendo especificaciones de escalado y estándares de calidad.

UNIDADES DE COMPETENCIA	ELEMENTOS DE COMPETENCIA	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
1. Revisar y analizar los modelos entregados por la diseñadora.	1.1. Coordinar con el Jefe de Diseño los trabajos de acuerdo a especificaciones y estándares de producción.	- Solicita el modelo a producir. - Verifica que el modelo cumpla con especificaciones para el análisis.	1. Estructura organizacional, puesto de trabajo y funciones del departamento. 2. Técnicas de confección textil. 3. Normas relacionadas con	1. Para escuchar, negociar. 2. Para organizar, planificar, programar y coordinar los procesos de patronaje y escalado.	Técnicas de comunicación y negociación. Responsabilidad y Metódico y ordenado Eficiencia Flexible Responsable y



**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

<p>2. Elaborar patrón de prueba de acuerdo a especificaciones solicitadas y de acuerdo a la tabla de medidas nacionales.</p>	<p>2.1. Preparar el papel para dibujar el molde patrón. 2.2. Dibujar los patrones de acuerdo al modelo. 2.3. Cortar las piezas del patrón.</p>	<p>- Verifico la existencia del papel para el trazo. - Realiza los trazos de acuerdo a la orden de trabajo. - Usa la tijera para cortar los trazos.</p>	<p>puntadas y costuras (ASTM D 6193) 4. Software para patronaje y escalado (RICHPEACE, GERBER, OPTITEX) 5. Unidades de longitud del</p>	<p>3. Dibujar y trazar. 4. Para hacer cálculos aritméticos y geométricos. 5. Para analizar e interpretar: fichas técnicas y órdenes de producción. 6. Coordinación manual, observación, concentración.</p>	<p>cumplidor de las normas de seguridad y salud ocupacional. Creativo</p>
<p>3. Realizar los cambios en el patrón de prueba de acuerdo a la solicitud del área correspondiente.</p>	<p>3.1. Modificar los patrones de acuerdo a requerimientos de producción. 3.2. Entregar los patrones modificados al área</p>	<p>- Mide en el patrón modelo los cambios solicitados. - Traza en el molde prueba las nuevas medidas. - Corta el molde modificado.</p>	<p>Sistema Internacional, Sistema Inglés y sus conversiones. 6. Tipos y clasificación de géneros textiles. 7. Uso de los</p>	<p>7. Generar soluciones prácticas. 8. Razonamiento lógico.</p>	



**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

	<p>correspondiente.</p> <p>3.3. Recepar los patrones aprobados por el área correspondiente.</p>		<p>accesorios y ayudas de trabajo de confección textil.</p> <p>8. Características de: ficha técnica y orden de producción.</p>	<p>9. Para realizar otras tareas y funciones en su área laboral.</p> <p>10. Agudeza y percepción visual.</p>	
<p>4. Realizar el escalado de cada pieza del molde patrón para obtener el tallaje de las prendas.</p>	<p>4.1. Escanear para digitalizar el molde de prueba en el programa de diseño predeterminado.</p> <p>4.2. Determinar el tallaje de acuerdo a la orden de trabajo.</p> <p>4.3. Imprimir los</p>	<p>- Coloca el molde aprobado en el escáner.</p> <p>- Dibuja con el lápiz óptico los trazos del molde.</p> <p>- Maneja en el programa predeterminado cada pieza digitalizada.</p>	<p>9. Estándares de calidad de confección del producto de género textil.</p> <p>10. Vocabularios técnicos de confección textil.</p> <p>11. Simbología e información de la</p>		



**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

	<p>moldes de las diferentes tallas.</p> <p>4.4. Entregar y registrar los patrones de las diferentes tallas al área de corte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manipula las piezas para realizar el escalado. - Coloca el papel en el plotter. - Configura la impresión de cada pieza patrón. - Realiza el registro final del patrón entregado. 	<p>moldería.</p> <p>13. Criterios de control y programación del escalado.</p> <p>14. Unidades e instrumentos de medición.</p> <p>15. Conocimientos de tiempos estándares en las actividades de patronaje y escalado.</p>		
--	--	---	--	--	--

Firma del Ocupante del Cargo

Firma del Jefe Departamental

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

8. APLICACIÓN DE ENCUESTAS PARA VALIDACION DE PERFIL:

Con el fin de validar el perfil levantado del Operador de Patronaje y Escalado, procedimos a elaborar una encuesta con preguntas cerradas. El gremio textil, agrupados como CONFECUENCA conformado por 23 empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, en las cuales, el cargo que es motivo de esta tesis, es común para todas estas PYMES, por esto y con el apoyo del personal de la CAPIA, se aplicó la siguiente encuesta, obteniendo un total de 20 encuestas de los 23 agremiados.

ENCUESTA PARA EL CARGO DE OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO

FECHA: _____ **EMPRESA EN LA QUE TRABAJA:** _____

OBJETIVO: Luego de haber realizado el levantamiento del perfil de Operador de patronaje y escalado, esta encuesta tiene como objetivo verificar, que las funciones que constan a continuación son realizadas por dicho operador.

1. El objetivo principal del Operador de patronaje y escalado es:

¿Dotar de patrones bien elaborados del género textil cumpliendo especificaciones de escalado y estándares de calidad?

SI _____ NO _____

Si su respuesta es negativa, escriba el objetivo principal según su criterio

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

2. De la lista a continuación, responda SI realiza o NO el Operador de Patronaje y escalado las siguientes funciones:


FUNCIÓN PRINCIPAL	SI	NO	FUNCIÓN SECUNDARIA	SI	NO
1.- Revisar y analizar los modelos entregados por la diseñadora			1.1. Coordinar con el Jefe de Diseño los trabajos de acuerdo a especificaciones y estándares de producción.		
2.- Elaborar patrón de prueba de acuerdo a especificaciones solicitadas y de acuerdo a la tabla de medidas nacionales.			2.1. Preparar el papel para dibujar el molde patrón.		
			2.2. Dibujar los patrones de acuerdo al modelo.		
			2.3. Cortar las piezas del patrón.		
3.- Realizar los cambios en el patrón de prueba de acuerdo a la solicitud del área correspondiente			3.1. Modificar los patrones de acuerdo a requerimientos de producción.		
			3.2. Entregar los patrones modificados al área correspondiente.		
			3.3. Receptar los patrones aprobados por el área correspondiente.		
4.- Realizar el escalado de cada pieza del molde patrón para obtener el tallaje de las prendas			4.1. Escanear para digitalizar el molde de prueba en el programa de diseño predeterminado.		
			4.2. Determinar el tallaje de acuerdo a la orden de trabajo.		
			4.3. Imprimir los moldes de las diferentes tallas.		
			4.4. Entregar y registrar los patrones de las diferentes tallas al área de corte.		

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

3. En Caso de que considere necesario adicionar una función a las anteriores descritas, hacerlo a continuación

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 02: Encuestas aplicadas por empresa

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

9. TABULACIÓN ENCUESTAS POR EMPRESA

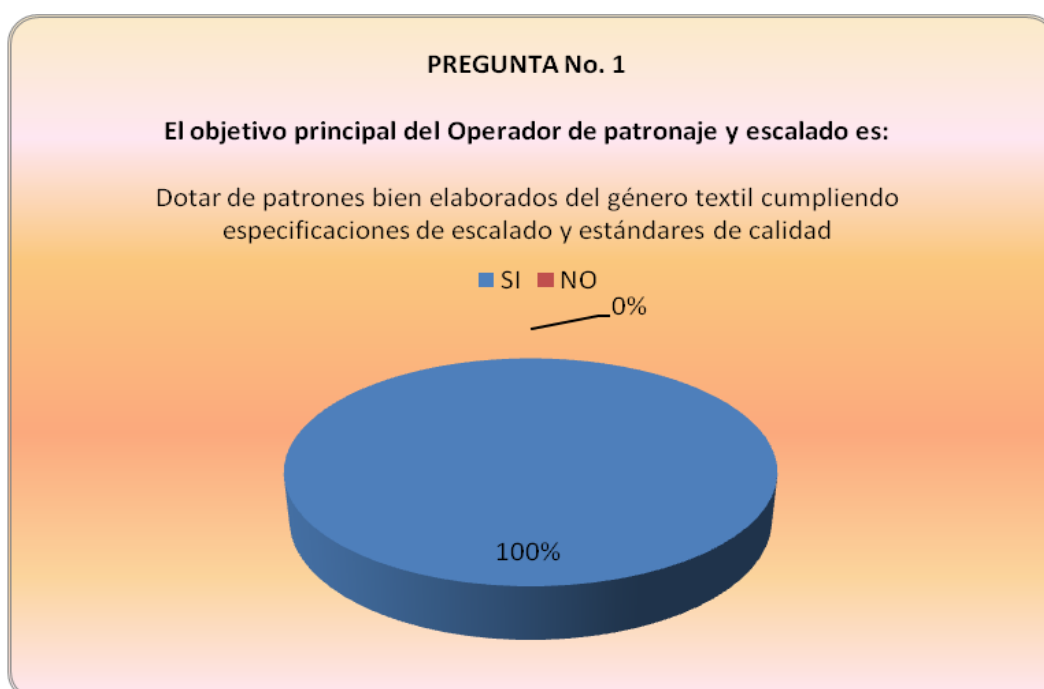
A continuación expondremos los resultados de las encuestas aplicadas, por cada una de las preguntas realizadas

Tabla 6.1. Pregunta No. 1: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

1.- Pregunta Nº 1

El objetivo principal del Operador de patronaje y escalado es
Dotar de patrones bien elaborados del género textil cumpliendo especificaciones de escalado y estándares de calidad.

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	20
NO	0



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

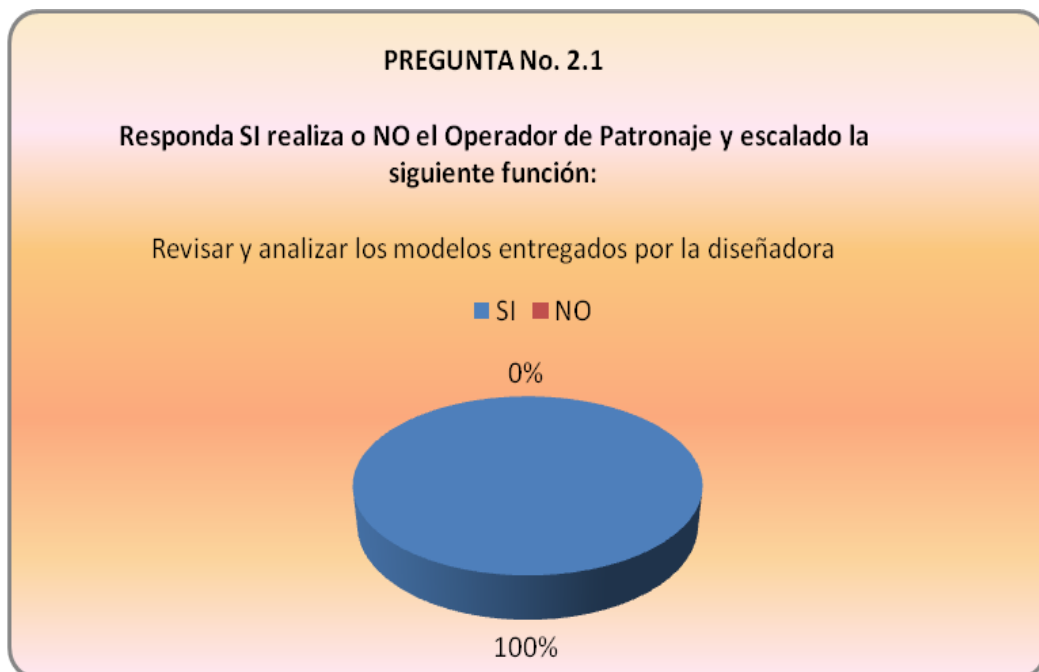
Tabla 6.2. Pregunta No. 2.1.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta Nº 2.1.

De la lista a continuación, responda SI realiza o NO el Operador de Patronaje y escalado las siguientes funciones

Revisar y analizar los modelos entregados por la diseñadora

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	20
NO	0



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

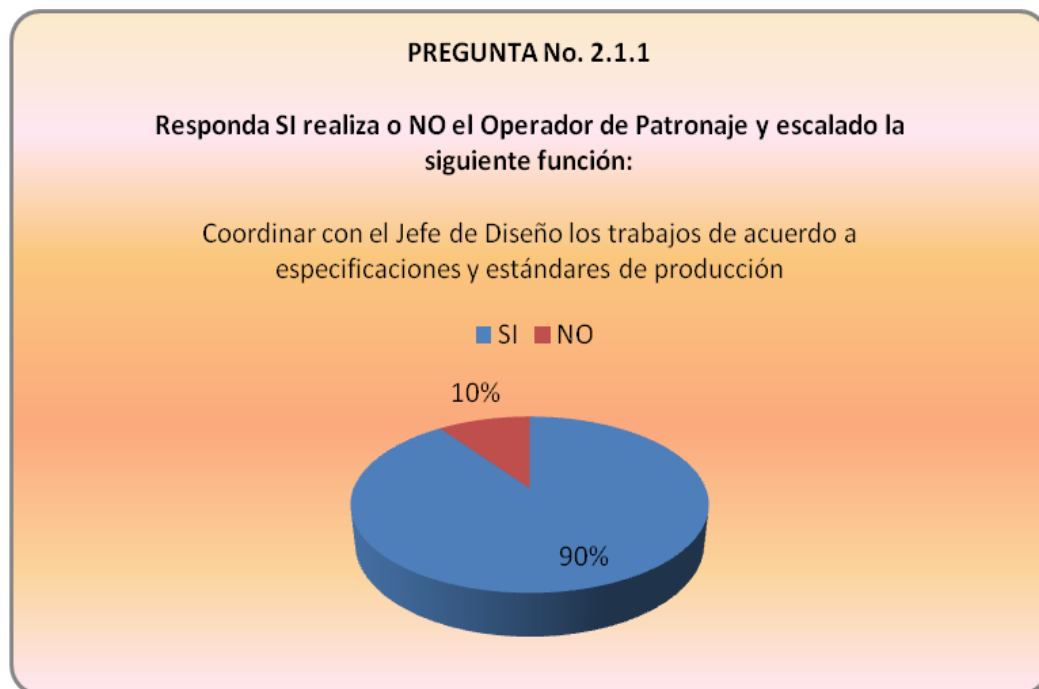
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.3. Pregunta No. 2.1.1: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta Nº 2.1.1

Coordinar con el Jefe de Diseño los trabajos de acuerdo a especificaciones y estándares de producción

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	18
NO	2



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

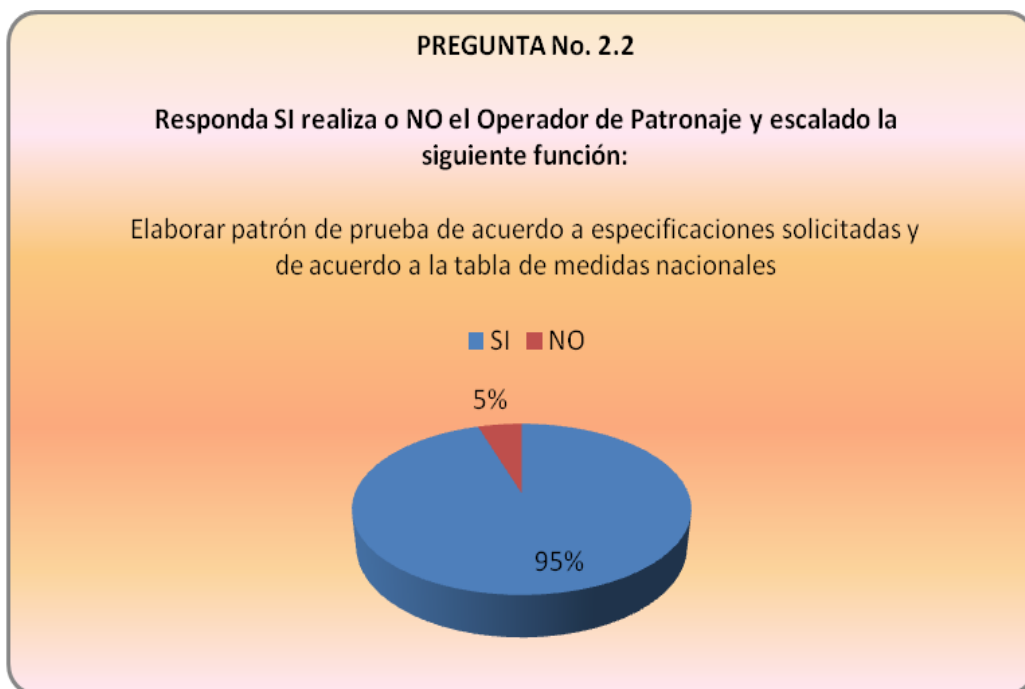
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.4. Pregunta No. 2.2.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta N° 2.2.

Elaborar patrón de prueba de acuerdo a especificaciones solicitadas y de acuerdo a la tabla de medidas nacionales

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	19
NO	1



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

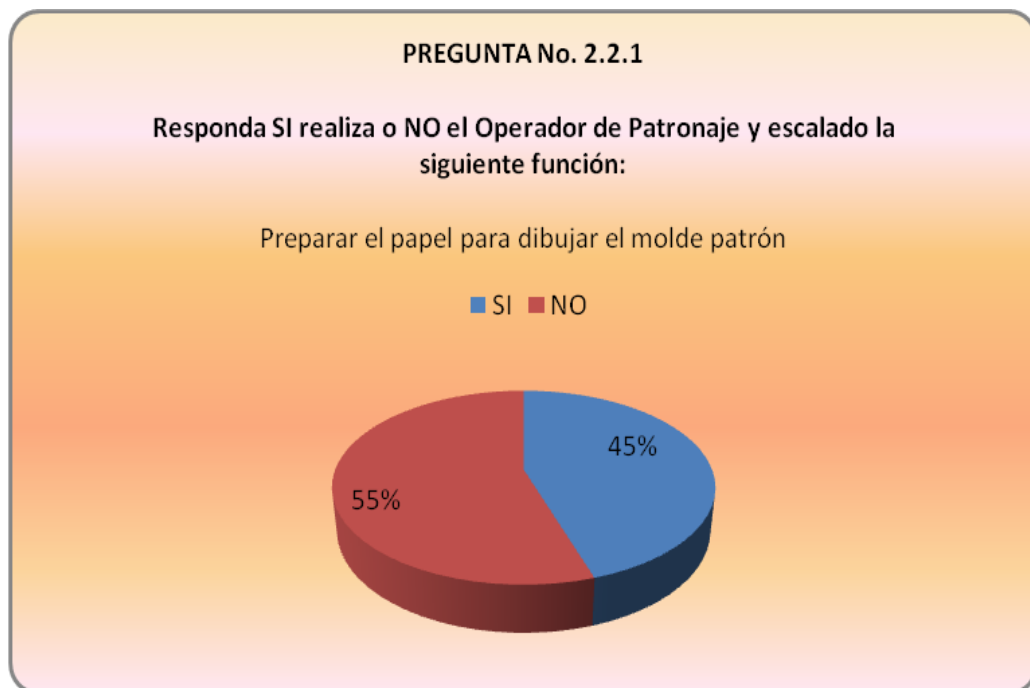
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.5. Pregunta No. 2.2.1.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta Nº 2.2.1.

Preparar el papel para dibujar el molde patrón.

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	9
NO	11



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

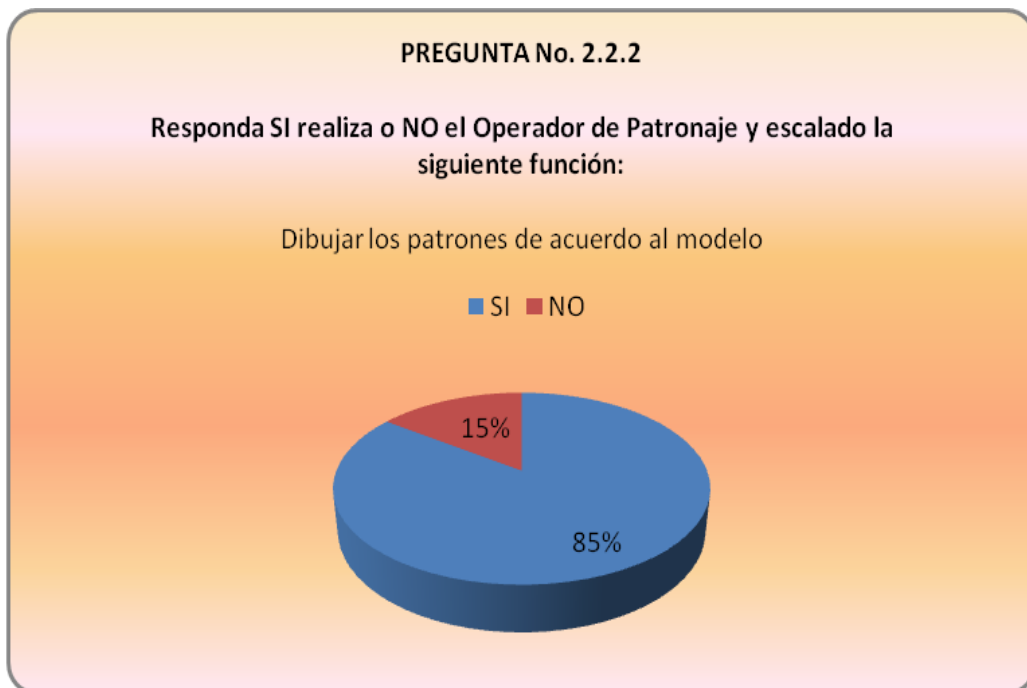
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.6. Pregunta No. 2.2.2.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta Nº 2.2.2.

Dibujar los patrones de acuerdo al modelo.

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	17
NO	3



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

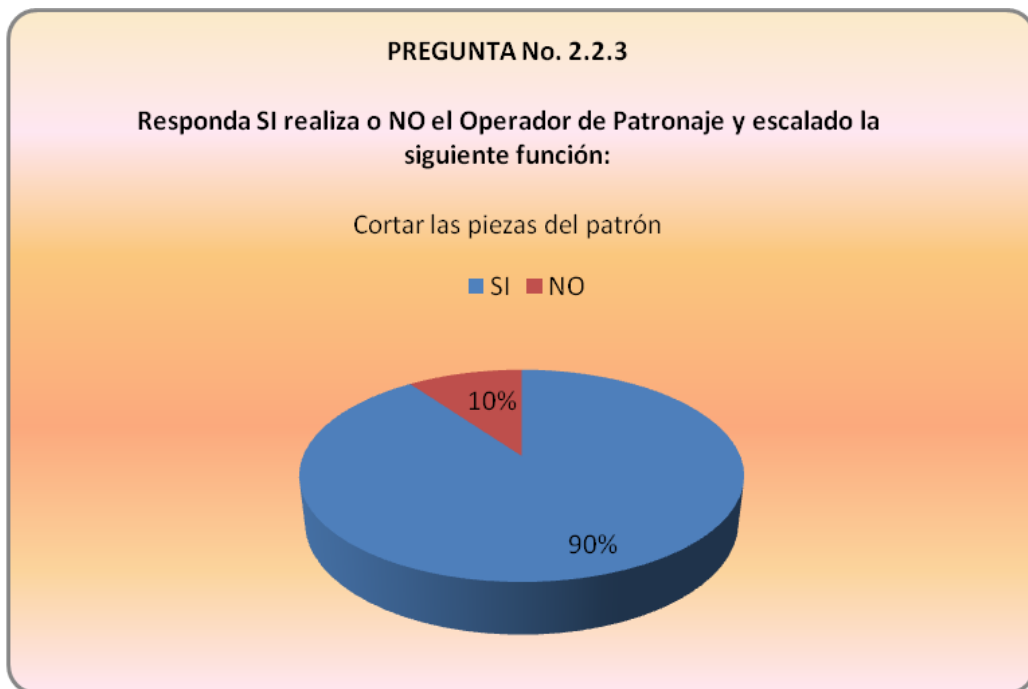
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.7. Pregunta No. 2.2.3.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta Nº 2.2.3.

Cortar las piezas del patrón.

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	18
NO	2



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

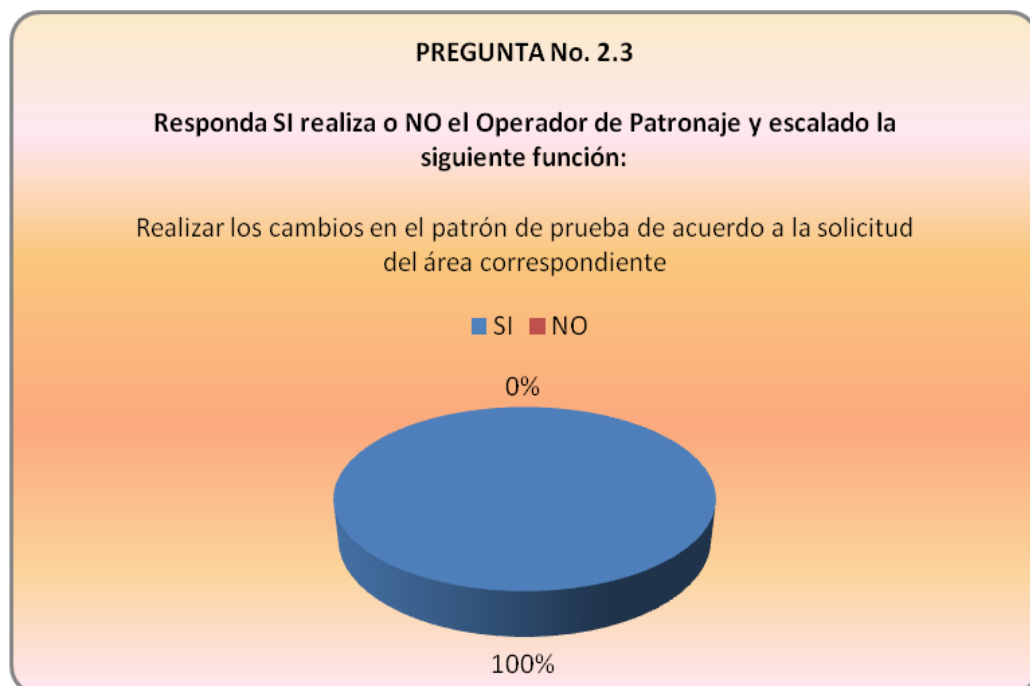
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.8. Pregunta No. 2.3.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta N° 2.3.

Realizar los cambios en el patrón de prueba de acuerdo a la solicitud del área correspondiente

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	20
NO	0



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.


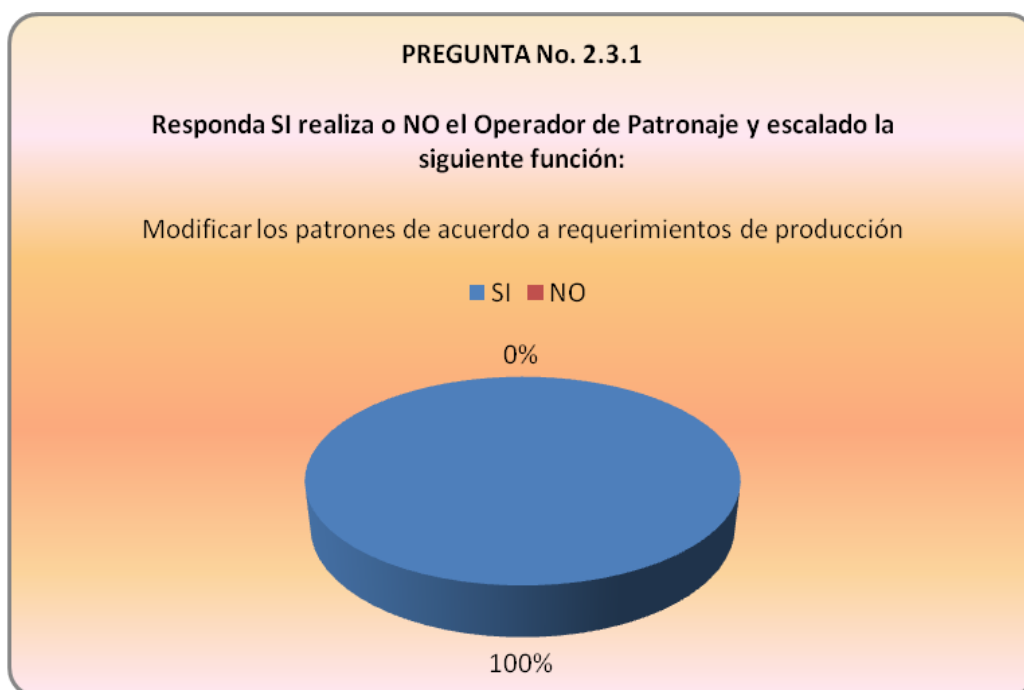
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.9. Pregunta No. 2.3.1.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta Nº 2.3.1.

Modificar los patrones de acuerdo a requerimientos de

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	20
NO	0



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

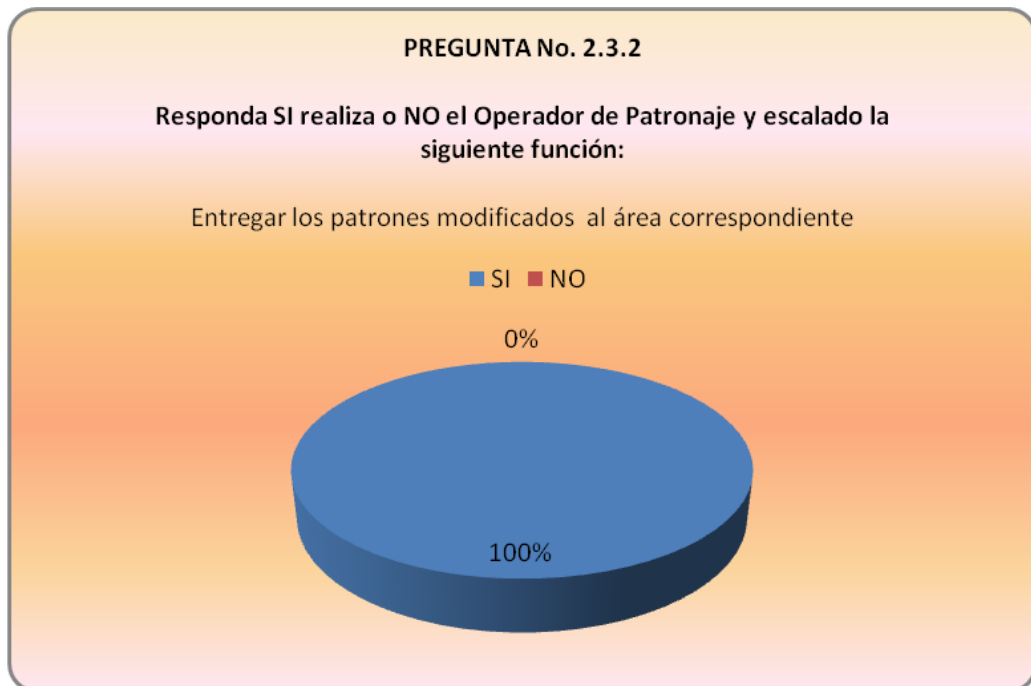
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.10. Pregunta No. 2.3.2.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta Nº 2.3.2.

Entregar los patrones modificados al área correspondiente

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	20
NO	0



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

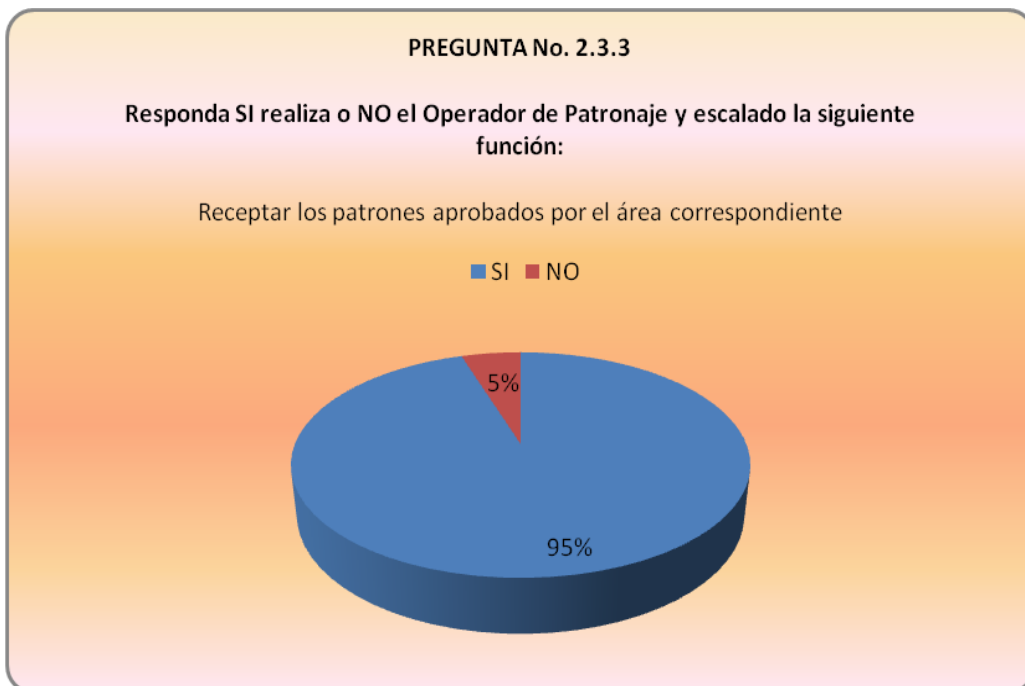
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.11. Pregunta No. 2.3.3.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta N° 2.3.3.

Receptar los patrones aprobados por el área correspondiente

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	19
NO	1



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

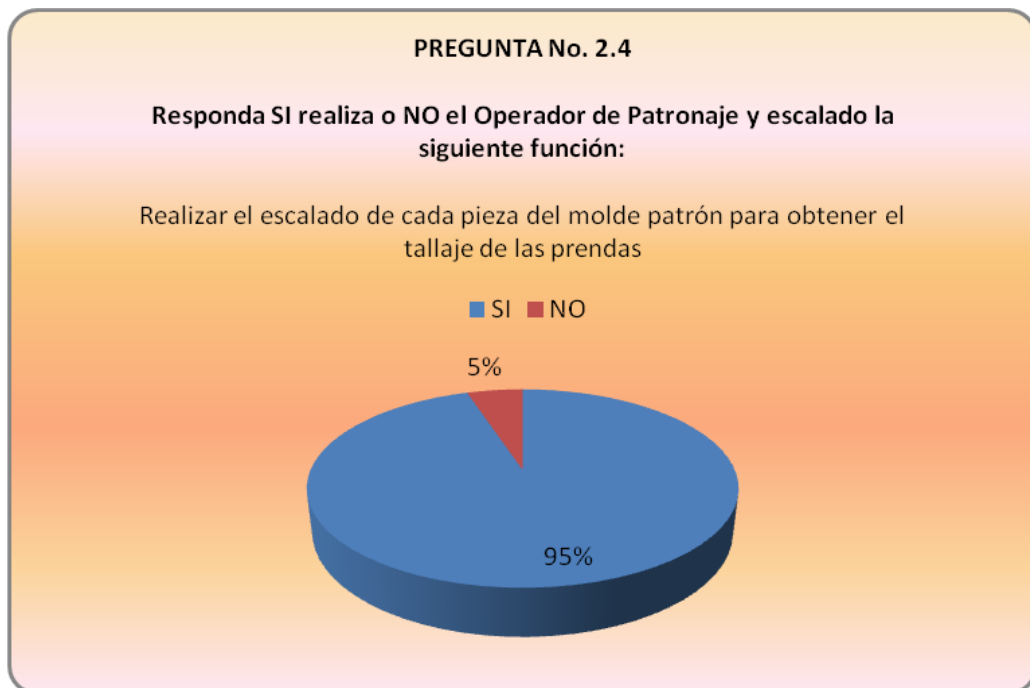
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.12. Pregunta No. 2.4.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta Nº 2.4.:

Realizar el escalado de cada pieza del molde patrón para obtener el tallaje de las prendas.

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	19
NO	1



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

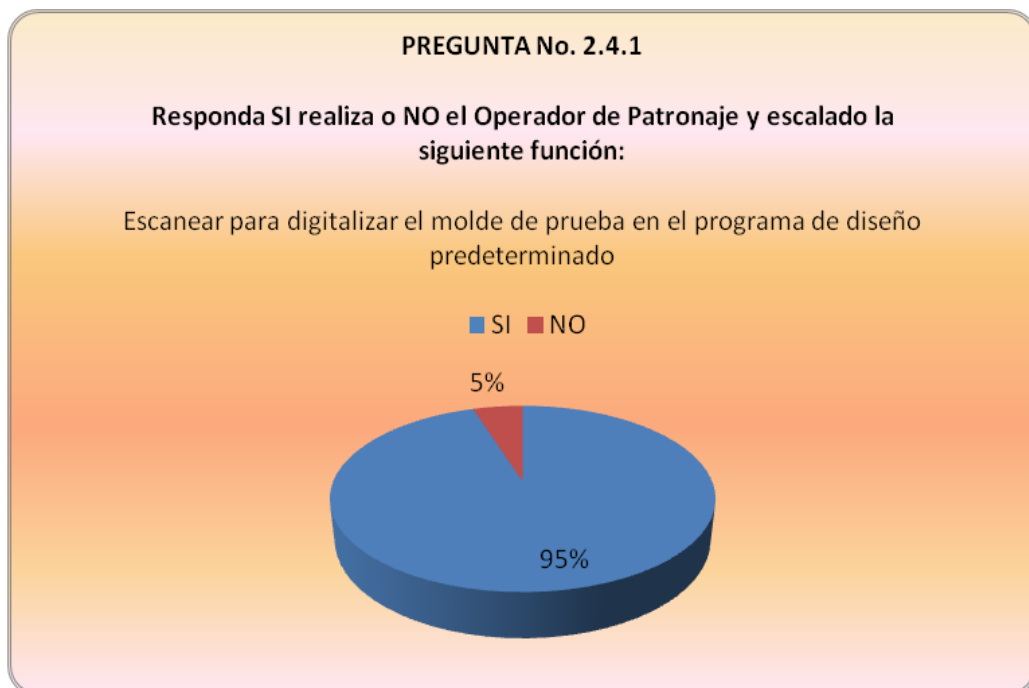
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.13. Pregunta No. 2.4.1.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta Nº 2.4.1.

Escanear para digitalizar el molde de prueba en el programa de diseño predeterminado

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	19
NO	1



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.


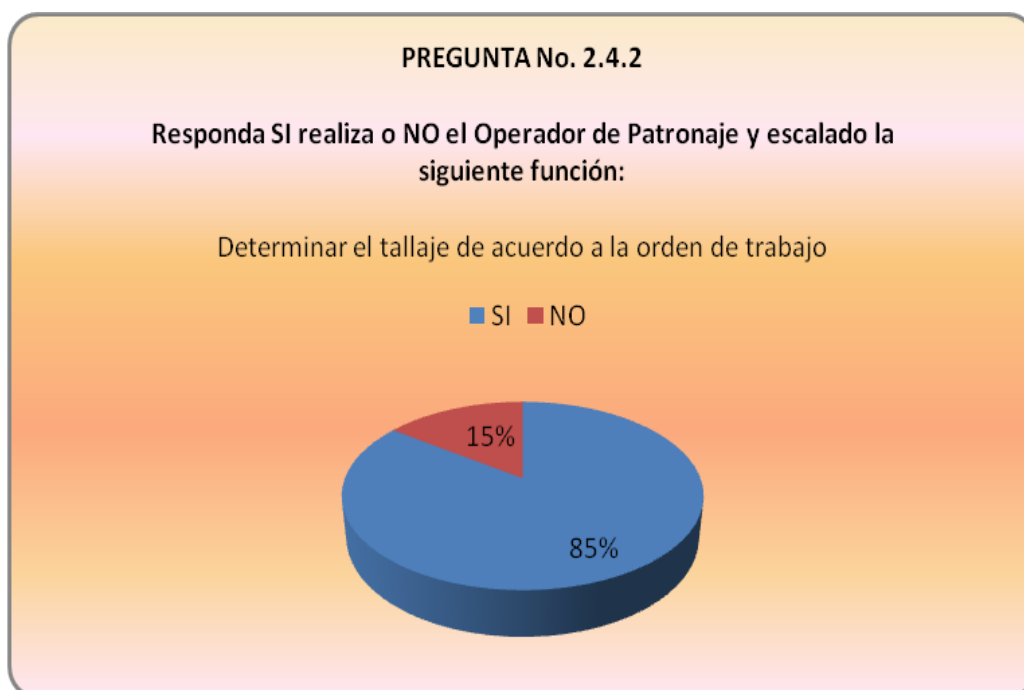
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.14. Pregunta No. 2.4.2.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta Nº 2.4.2.

Determinar el tallaje de acuerdo a la orden de trabajo.

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	17
NO	3



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

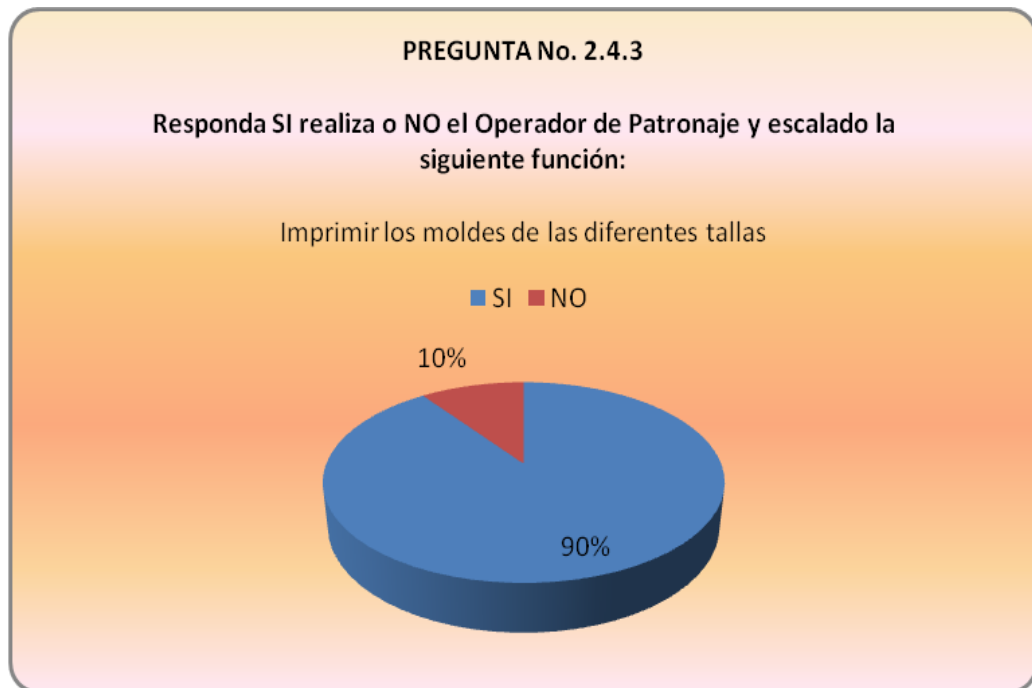
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.15. Pregunta No. 2.4.3.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta Nº 2.4.3.

Imprimir los moldes de las diferentes tallas.

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	18
NO	2



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

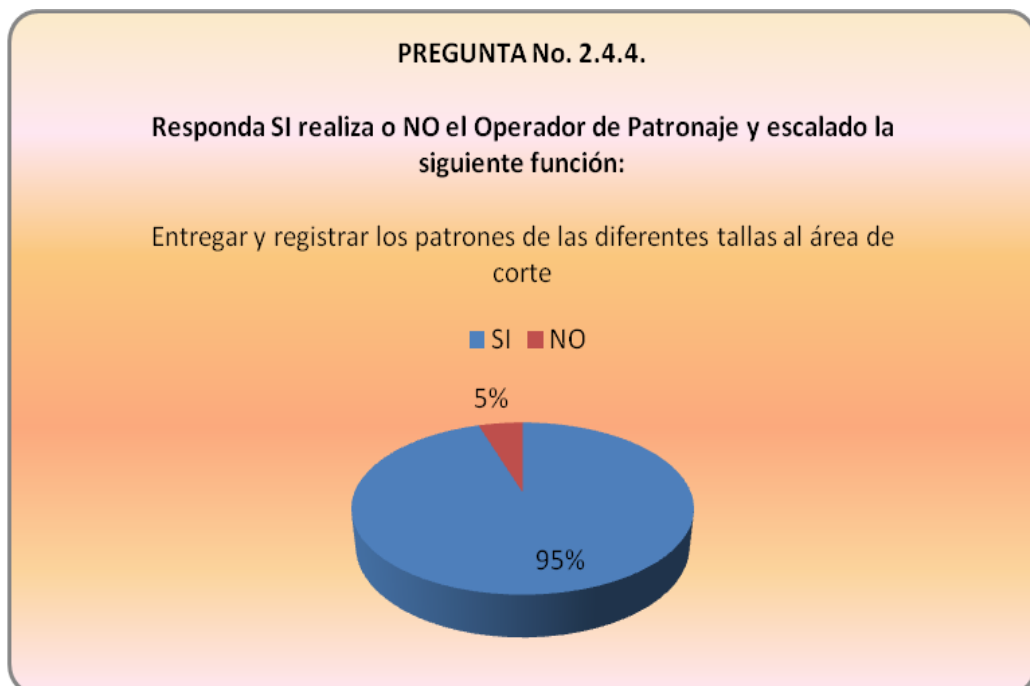
	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Tabla 6.16. Pregunta No. 2.4.4.: Encuesta para el Cargo de Operador De Patronaje Y Escalado

2.- Pregunta N° 2.4.4.

Entregar y registrar los patrones de las diferentes tallas al área de corte.

TIPO DE RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	19
NO	1



Fuente: CONFE CUENCA, Encuesta para el Cargo de Operador de Patronaje y Escalado, 2011

Elaboración: Las Autoras.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

3. En caso de que considere necesario adicionar una función a las anteriores descritas, hacerlo a continuación.

Con respecto a la última pregunta la misma que era abierta, dos empresas nos dijeron lo siguiente:

- Cortar y realizar los patrones de la materia prima que se va a ocupar para la prenda diseñada, pero analizando la sugerencia esta concuerda o está relacionada con la función número 2 de nuestra encuesta.

10. TABULACIÓN GENERAL:

Luego de realizar el análisis por empresa, se procedió a elaborar una tabla de resultados general por pregunta, en donde se puede comprobar que el perfil levantado se validó con la encuesta aplicada, demostrando que las preguntas que no fueron contestadas fue apenas de un 3% frente a un 88%, concluyendo que cada una de las funciones descritas en la encuesta, junto con el objetivo del cargo son estándares para las empresas encuestadas; sin embargo con los resultados que arrojaron las mismas en la pregunta 2.2.1. Preparar el papel para dibujar el molde patrón: se obtuvo como resultado del 45% SI frente al 55% NO, por lo tanto esta función secundaria no se validaría con la encuesta aplicada, y para corroborar los resultados se aplicó la matriz de Holmes detallada en el siguiente punto.



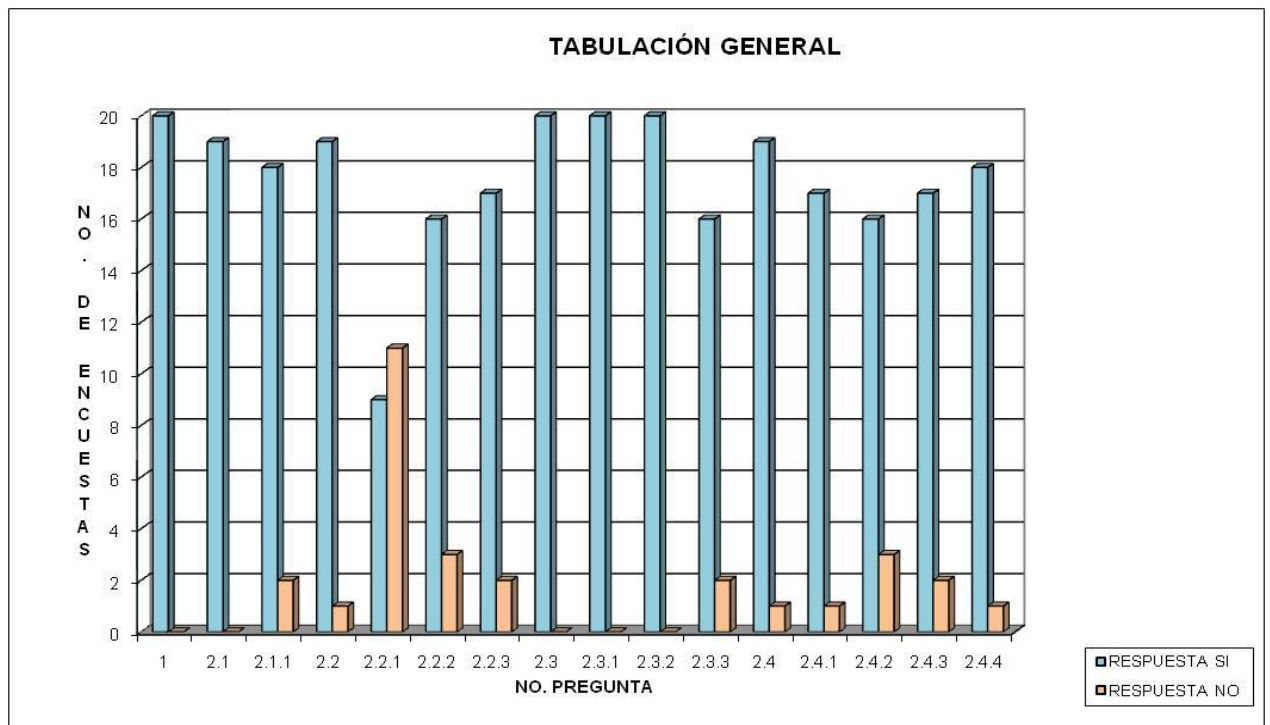
**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

No PREGUNTA	RESPUESTA SI	RESPUESTA NO	NO CONTESTA	SI %	NO%	NO CONTESTA %
1	20	0	0	100%	0%	0%
2.1	19	0	1	95%	0%	5%
2.1.1	18	2	0	90%	10%	0%
2.2	19	1	0	95%	5%	0%
2.2.1	9	11	0	45%	55%	0%
2.2.2	16	3	1	80%	15%	5%
2.2.3	17	2	1	85%	10%	5%
2.3	20	0	0	100%	0%	0%
2.3.1	20	0	0	100%	0%	0%
2.3.2	20	0	0	100%	0%	0%
2.3.3	16	2	2	80%	10%	10%
2.4	19	1	0	95%	5%	0%
2.4.1	17	1	2	85%	5%	10%
2.4.2	16	3	1	80%	15%	5%
2.4.3	17	2	1	85%	10%	5%
2.4.4	18	1	1	90%	5%	5%
				88%	9%	3%



	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

11. MATRIZ DE HOLMES PARA VALIDACIÓN

MATRIZ DE HOLMES																		
	1	2.1	2.1.1	2.2	2.2.1	2.2.2	2.2.3	2.3	2.3.1	2.3.2	2.3.3	2.4	2.4.1	2.4.2	2.4.3	2.4.4	SUMATORIA	PORC.
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	13%
2.1	0	1	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	12.5	10%
2.1.1	0	0	1	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	5	4%
2.2	0	0.5	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	12.5	10%
2.2.1	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	5	4%
2.2.2	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	5	4%
2.2.3	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	5	4%
2.3	0	0.5	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	12.5	10%
2.3.1	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	5	4%
2.3.2	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	5	4%
2.3.3	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	5	4%
2.4	0	0.5	1	0.5	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	12.5	10%
2.4.1	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	5	4%
2.4.2	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	5	4%
2.4.3	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	5	4%
2.4.4	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	5	4%
																	120	100%

MAS IMPORTANTE	1
IGUAL DE IMPORTANTE	0.5
MENOS IMPORTANTE	0

	ENCUESTA	PONDERAC	CALIF
1	↑ 100%	13%	13%
2.1	↑ 95%	10%	10%
2.1.1	↑ 90%	4%	4%
2.2	↑ 95%	10%	10%
2.2.1	↓ 45%	4%	2%
2.2.2	→ 80%	4%	3%
2.2.3	→ 85%	4%	4%
2.3	↑ 100%	10%	10%
2.3.1	↑ 100%	4%	4%
2.3.2	↑ 100%	4%	4%
2.3.3	→ 80%	4%	3%
2.4	↑ 95%	10%	10%
2.4.1	→ 85%	4%	4%
2.4.2	→ 80%	4%	3%
2.4.3	→ 85%	4%	4%
2.4.4	↑ 90%	4%	4%

↑ 91% ESTA VALIDADO

SI ES MAYOR A UN 85%	ESTA VALIDADO
ES ESTA ENTRE UN 70% Y 84%	SUJETO A REVISIÓN
SI ES MENOR AL 69%	NO ESTA VALIDADO

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011


Usamos esta matriz como una forma adicional de validar el perfil levantado, en la que comparamos las unidades y elementos de competencia entre si, al realizar esta comparación se estableció una ponderación de 0 si es que la función es menos importante con la comparada, de 0,5 si es que las funciones entre sí tienen igual importancia y el valor de 1 si una función es más importante que la otra.

Esta matriz consta de 2 partes, en la que la parte superior se consideran valores positivos y la parte inferior con valores contrarios.

La sumatoria total de los pesos o valores equivale al 100%, comparando los valores obtenidos en la tabulación general y por empresa con la ponderación de la matriz de Holmes, se obtiene un resultado final basándose en los siguientes parámetros.

SI ES MAYOR A UN 85%	ESTA VALIDADO
ES ESTA ENTRE UN 70% Y 84%	SUJETO A REVISIÓN
SI ES MENOR AL 69%	NO ESTA VALIDADO

Con esto se pudo comprobar que nuestro perfil al igual que el resultado de la encuesta **ESTA VALIDADO**, pero también pudimos observar que la función 2.2.1 Preparar el papel para dibujar el molde patrón, no está bien definida en el perfil, siendo el resultado que **NO ESTA VALIDADA**, por lo tanto la nueva encuesta telefónica que se aplicó a 6 empresas que respondieron negativamente a esta pregunta en la encuesta aplicada, nos sirvió para definir nuevamente este elemento de competencia.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

12. PERFIL VALIDADO:

Es necesario agrupar toda la información referente al levantamiento del Perfil del Operador de Patronaje y Escalado y hacerlo en un solo formato consolidado que se detalla a continuación y el formato de análisis ocupacional con la función secundaria cambiada, especificada en otro color de fuente.

OPERADOR EN PATRONAJE Y ESCALADO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO:	NUMERO DE OCUPANTES:	FECHA: Noviembre de 2011
DEPARTAMENTO: Producción		SECCIÓN: Patronaje y Escalado
SUPERVISADO POR: Jefe de Diseño		SUPERVISA A:

2. MISIÓN DEL CARGO

Dotar de patrones bien elaborados del género textil cumpliendo especificaciones de escalado y estándares de calidad.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

Nº	LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR EL OCUPANTE	F	C	D	Total
1.	Coordinar con el Jefe de Diseño los trabajos de acuerdo a especificaciones de producción.	5	4	1	9
2.	Revisar y analizar los modelos entregados por la diseñadora.	5	5	4	25

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

3.	Elaborar patrón de prueba de acuerdo a especificaciones solicitadas y de acuerdo a la tabla de medidas nacionales.	5	4	4	21
4.	Entregar el patrón prueba a la unidad correspondiente.	5	4	2	13
5.	Realizar los cambios en el patrón de prueba de acuerdo a la solicitud del área correspondiente.	5	5	4	25
6.	Entregar el patrón de prueba con los cambios realizados al área correspondiente.	5	5	2	15
7.	Escanear el molde de prueba en el programa de diseño predeterminado.	5	5	3	20
8.	Digitalizar cada pieza del molde en el programa de diseño predeterminado.	5	4	3	17
9.	Determinar las tallas a escalar de acuerdo a una orden de trabajo.	5	4	3	17
10.	Realizar el escalado de cada pieza del molde patrón para obtener el tallaje de las prendas.	5	4	4	21
11.	Imprimir el patrón modelo de acuerdo a las especificaciones de la orden de trabajo.	5	4	2	13
12.	Entregar a la unidad correspondiente el patrón final.	5	4	1	9

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011


4. COMPETENCIAS DEL CARGO

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL	EXPERIENCIA REQUERIDA
Bachillerato Técnico	Bachiller Técnico	Uso de los accesorios y ayudas de trabajo de confección textil. Unidades e instrumentos de medición. Técnicas de confección Textil. Computación.	Experiencia mínima de un año en Corte y Confección

4.1. COMPETENCIAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	NIV. REQ
Técnicas de Comunicación	Hablar de manera clara, hilada y comprensible	2
Responsabilidad	Compromiso con las tareas encomendadas, grado de dedicación Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	3
Flexibilidad	Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	1

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Creatividad	Consiste en encontrar métodos u objetos para realizar tareas de maneras nuevas o distintas, con la intención de satisfacer un propósito.	2
--------------------	--	----------

DESTREZAS REQUERIDAS:

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	NIV. REQ.
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona dice y formular preguntas interactivas.	4
Organización y planificación	Estructurar, clasificar u ordenar la información para su uso y definir estrategias o cursos de acción para lograr metas y objetivos.	1
Habilidad manual	Utilizar las manos para dibujar y trazar modelos de prendas de acuerdo al tallaje.	1
Facilidad numérica	Realizar las cuatro operaciones aritméticas básicas.	1
Capacidad para analizar e interpretar	Capacidad para darse cuenta requerimientos especificados en la orden de trabajo o explicaciones de la persona a cargo.	1
Iniciativa	Generar soluciones prácticas sin necesidad de consultar a jefe inmediato.	2
Agudeza y percepción visual	Determinar cuándo ha ocurrido o probablemente ocurrirán cambios importantes en la orden de trabajo o	2

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

	tallaje de prendas.	
--	---------------------	--

4.2. OTRAS COMPETENCIAS

- Capacidad para aprender.
- Preocupación por el orden y la claridad.

5. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO :

COMPUTADORA	Vital importancia
PROGRAMA DE COMPUTACION	Software para patronaje y escalado (RICHPEACE, GERBER, OPTITEX)
OTROS	Mesa de trabajo, escáner, plotter, lápiz óptico, tabla de medidas, reglas de trazos

Firma del Jefe Departamental



**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

PERFIL VALIDADO OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO

Nombre de cargo: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO **Nombre del ocupante:** SRTA. BEATRIZ BUELE

Analista: Psc. María José Ochoa y Psc. Wendy Palacios

Fecha: Cuenca, noviembre de 2011

PROPOSITO PRINCIPAL: Dotar de patrones bien elaborados del género textil cumpliendo especificaciones de escalado y estándares de calidad.

UNIDADES DE COMPETENCIA	ELEMENTOS DE COMPETENCIA	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
1. Revisar y analizar los modelos entregados por la diseñadora.	1.1. Coordinar con el Jefe de Diseño los trabajos de acuerdo a especificaciones y estándares de producción.	<ul style="list-style-type: none"> - Solicita el modelo a producir. - Verifica que el modelo cumpla con especificaciones para el análisis. 	1. Estructura organizacional, puesto de trabajo y funciones del departamento. 2. Técnicas de confección textil. 3. Normas relacionadas con	1. Para escuchar, negociar. 2. Para organizar, planificar, programar y coordinar los procesos de patronaje y escalado.	Técnicas de comunicación y negociación. Responsabilidad Metódico y ordenado Eficiencia Flexible Responsable y

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

<p>2. Elaborar patrón de prueba de acuerdo a especificaciones solicitadas y de acuerdo a la tabla de medidas nacionales.</p>	<p>2.1. Ubicar el papel en la mesa de trabajo para dibujar el molde patrón.</p> <p>2.2. Dibujar los patrones de acuerdo al modelo.</p> <p>2.3. Cortar las piezas del patrón.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica la existencia del papel para el trazo. - Realiza los trazos de acuerdo a la orden de trabajo. - Usa la tijera para cortar los trazos. 	<p>puntadas y costuras (ASTM D 6193)</p> <p>4. Software para patronaje y escalado (RICHPACE, GERBER, OPTITEX)</p> <p>5. Unidades de longitud del Sistema Internacional, Sistema Inglés y sus conversiones.</p> <p>6. Tipos y clasificación de géneros textiles.</p> <p>7. Uso de los accesorios y ayudas de trabajo de confección textil.</p>	<p>3. Dibujar y trazar.</p> <p>4. Para hacer cálculos aritméticos y geométricos.</p> <p>5. Para analizar e interpretar: fichas técnicas y órdenes de producción.</p> <p>6. Coordinación manual, observación, concentración.</p> <p>7. Generar soluciones prácticas.</p> <p>8. Razonamiento lógico.</p>	<p>cumplidor de las normas de seguridad y salud ocupacional.</p> <p>Creativo</p>
<p>3. Realizar los cambios en el patrón de prueba de acuerdo a la solicitud del área correspondiente.</p>	<p>3.1. Modificar los patrones de acuerdo a requerimientos de producción.</p> <p>3.2. Entregar los patrones modificados al</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mide en el patrón modelo los cambios solicitados. - Traza en el molde prueba las nuevas medidas. - Corta el molde 			



**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

	<p>área correspondiente.</p> <p>3.3. Receptar los patrones aprobados por el área correspondiente.</p>	<p>modificado.</p>	<p>8. Características de: ficha técnica y orden de producción.</p> <p>9. Estándares de calidad de confección del producto de género textil.</p>	<p>9. Para realizar otras tareas y funciones en su área laboral.</p> <p>10. Agudeza y percepción visual.</p>	
<p>4. Realizar el escalado de cada pieza del molde patrón para obtener el tallaje de las prendas.</p>	<p>4.1. Escasear para digitalizar el molde de prueba en el programa de diseño predeterminado.</p> <p>4.2. Determinar el tallaje de acuerdo a la orden de trabajo.</p> <p>4.3. Imprimir los</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coloca el molde aprobado en el escáner. - Dibuja con el lápiz óptico los trazos del molde. - Maneja en el programa predeterminado cada pieza digitalizada. 	<p>10. Vocabularios técnicos de confección textil.</p> <p>11. Simbología e información de la moldería.</p> <p>13. Criterios de control y programación del escalado.</p> <p>14. Unidades e</p>		



**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

	<p>moldes de las diferentes tallas. 4.4. Entregar y registrar los patrones de las diferentes tallas al área de corte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manipula las piezas para realizar el escalado. - Coloca el papel en el plotter. - Configura la impresión de cada pieza patrón. - Realiza el registro final del patrón entregado. 	<p>instrumentos de medición. 15. Conocimientos de tiempos estándares en las actividades de patronaje y escalado.</p>		
--	---	---	--	--	--

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

13. NORMA TECNICA DE COMPETENCIA LABORAL

A continuación se expondrá de acuerdo a las especificaciones detalladas en el punto 2.7.1. Esquema Norma INEN 0 del Capítulo II de la norma técnica de competencia laboral para el perfil ocupacional de Operador de Patronaje y Escalado.

OPERADOR(A) DE PATRONAJE Y ESCALADO

NIVEL 1

REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL

1. OBJETO:

1.1. Esta norma establece los requisitos mínimos de competencia laboral y los resultados esperados que debe cumplir el (la) operador(a) de patronaje y escalado.

2. ALCANCE:


2.1. Esta norma se aplica a hombres y mujeres que laboran como Operadores (as) de Patronaje y Escalado y se utiliza en los siguientes campos:

2.1.1. Revisar y analizar los modelos entregados por la diseñadora.

2.1.2. Elaborar patrón de prueba de acuerdo a especificaciones solicitadas y de acuerdo a la tabla de medidas nacionales.

2.1.3. Realizar los cambios en el patrón de prueba de acuerdo a la solicitud del área correspondiente.

2.1.4. Realizar el escalado de cada pieza del molde patrón para obtener el tallaje de las prendas.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

3. DEFINICIONES

3.1. Para los efectos de esta norma, se adoptan las siguiente definiciones:

3.1.1. **Escalado:** Sucesión ordenada de valores distintos de una misma cualidad y sirve de medida para dibujar proporcionadamente en un plano, máquina u otro objeto.

3.1.2. **Escanear:** Perfilar el patrón digitalmente para su posterior manipulación.

3.1.3. **Molde:** Instrumento que sirve para dar forma o cuerpo a algo.

3.1.4. **Moldería:** Simbología de cada parte de los moldes de una prenda.

3.1.5. **Patrón:** Modelo que sirve de muestra para sacar otra cosa igual.

3.1.6. **Tallaje:** Dar forma o trabajar un material de diferentes medidas.


4. DISPOSICIONES GENERALES:

4.1. **Descripción de la ocupación:** El/ la operador (a) de patronaje y escalado se ocupa en dotar de patrones bien elaborados del género textil cumpliendo especificaciones de escalado y estándares de calidad.

5. REQUISITOS:

5.1. Resultados Esperados

5.1.1. El/la operador/a de patronaje y escalado debe:

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

5.1.1.1. Revisar y analizar los modelos entregados por la diseñadora:

a. *Coordinar con el Jefe de Diseño los trabajos de acuerdo a especificaciones y estándares de producción.*

a.1. Solicitar el modelo a producir.

a.2. Verificar que el modelo cumpla con especificaciones para el análisis.

5.1.1.2. Elaborar patrón de prueba de acuerdo a especificaciones solicitadas y de acuerdo a la tabla de medidas nacionales.

a. *Ubicar el papel en la mesa de trabajo para dibujar el molde patrón.*

a.1. Verifica la existencia del papel para el trazo.

b. *Dibujar los patrones de acuerdo al modelo.*

b.1. Realiza los trazos de acuerdo a la orden de trabajo.

c. *Cortar las piezas del patrón.*

c.1. Usa la tijera para cortar los trazos.

5.1.1.3. Realizar los cambios en el patrón de prueba de acuerdo a la solicitud del área correspondiente.

a. *Modificar los patrones de acuerdo a requerimientos de producción.*

a.1. Mide en el patrón modelo los cambios solicitados.

a.2. Traza en el molde de prueba las nuevas medidas.


a.3. Corta el molde modificado.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

- b. *Entregar los patrones modificados al área correspondiente.*
- c. *Receptar los patrones aprobados por el área correspondiente.*
 - c.1. Comprueba si existe la autorización del área correspondiente.
 - c.2. Archiva el patrón aprobado.

5.1.1.4. Realizar el escalado de cada pieza del molde patrón para obtener el tallaje de las prendas.

- a. *Escanear para digitalizar el molde de prueba en el programa de diseño predeterminado.*
 - a.1. Coloca el molde aprobado en el escáner.
 - a.2. Dibuja con el lápiz óptico los trazos del molde.
 - a.3. Maneja en el programa predeterminado cada pieza digitalizada.
- b. *Determinar el tallaje de acuerdo a la orden de trabajo.*
 - b.1. Manipula las piezas digitalizadas para realizar el escalado, utilizando el programa predeterminado.
- c. *Imprimir los moldes de las diferentes tallas.*
 - c.1. Coloca el papel en el plotter.
 - c.2. Configura la impresión de cada pieza patrón.
- d. *Entregar y registrar los patrones de las diferentes tallas al área de corte.*
 - d.1. Realiza el registro final del patrón entregado.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

5.2. COMPETENCIA:


5.2.1. El operador de patronaje y escalado revisa y analiza los modelos entregados por la diseñadora.

5.2.1.1. CONOCIMIENTOS

- a. Estructura organizacional, puesto de trabajo y funciones del departamento.
- b. Técnicas de confección textil.
- c. Normas relacionadas con puntadas y costuras (ASTM D 6193)
- d. Software para patronaje y escalado (RICHPEACE, GERBER, OPTITEX)
- e. Unidades de longitud del Sistema Internacional, Sistema Inglés y sus conversiones.
- f. Tipos y clasificación de géneros textiles.
- g. Uso de los accesorios y ayudas de trabajo de confección textil.
- h. Características de: ficha técnica y orden de producción.
- i. Estándares de calidad de confección del producto de género textil.
- j. Vocabularios técnicos de confección textil.
- k. Simbología e información de la moldería.
- l. Criterios de control y programación del escalado.
- m. Unidades e instrumentos de medición.
- n. Conocimientos de tiempos estándares en las actividades de patronaje y escalado.

5.2.1.2. HABILIDADES

- a. Para escuchar, negociar.
- b. Para organizar, planificar, programar y coordinar los procesos de patronaje y escalado.
- c. Dibujar y trazar.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

- d. Para hacer cálculos aritméticos y geométricos.
- e. Para analizar e interpretar: fichas técnicas y órdenes de producción.
- f. Coordinación manual, observación, concentración.
- g. Generar soluciones prácticas.
- h. Razonamiento lógico.
- i. Para realizar otras tareas y funciones en su área laboral.
- j. Agudeza y percepción visual.


5.2.1.3. ACTITUDES

- a. Técnicas de comunicación y negociación.
- b. Responsabilidad
- c. Metódico y ordenado
- d. Eficiencia
- e. Flexible
- f. Responsable y cumplidor de las normas de seguridad y salud ocupacional.
- g. Creativo

5.2.2. El operador de patronaje y escalado elabora el patrón de prueba de acuerdo a especificaciones solicitadas y de acuerdo a la tabla de medidas nacionales.

5.2.2.1. CONOCIMIENTOS

- a. Estructura organizacional, puesto de trabajo y funciones del departamento.
- b. Técnicas de confección textil.
- c. Normas relacionadas con puntadas y costuras (ASTM D 6193)
- d. Software para patronaje y escalado (RICHPEACE, GERBER, OPTITEX)

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011


- e. Unidades de longitud del Sistema Internacional, Sistema Inglés y sus conversiones.
- f. Tipos y clasificación de géneros textiles.
- g. Uso de los accesorios y ayudas de trabajo de confección textil.
- h. Características de: ficha técnica y orden de producción.
- i. Estándares de calidad de confección del producto de género textil.
- j. Vocabularios técnicos de confección textil.
- k. Simbología e información de la moldería.
- l. Criterios de control y programación del escalado.
- m. Unidades e instrumentos de medición.
- n. Conocimientos de tiempos estándares en las actividades de patronaje y escalado.

5.2.2.2. **HABILIDADES**

- a. Para escuchar, negociar.
- b. Para organizar, planificar, programar y coordinar los procesos de patronaje y escalado.
- c. Dibujar y trazar.
- d. Para hacer cálculos aritméticos y geométricos.
- e. Para analizar e interpretar: fichas técnicas y órdenes de producción.
- f. Coordinación manual, observación, concentración.
- g. Generar soluciones prácticas.
- h. Razonamiento lógico.
- i. Para realizar otras tareas y funciones en su área laboral.
- j. Agudeza y percepción visual.

5.2.2.3. **ACTITUDES**

- a. Técnicas de comunicación y negociación.
- b. Responsabilidad


	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

- c. Metódico y ordenado
- d. Eficiencia
- e. Flexible
- f. Responsable y cumplidor de las normas de seguridad y salud ocupacional.
- g. Creativo

5.2.3. El operador de patronaje y escalado realiza los cambios en el patrón de prueba de acuerdo a la solicitud del área correspondiente.

5.2.3.1. CONOCIMIENTOS

- a. Estructura organizacional, puesto de trabajo y funciones del departamento.
- b. Técnicas de confección textil.
- c. Normas relacionadas con puntadas y costuras (ASTM D 6193)
- d. Software para patronaje y escalado (RICHPEACE, GERBER, OPTITEX)
- e. Unidades de longitud del Sistema Internacional, Sistema Inglés y sus conversiones.
- f. Tipos y clasificación de géneros textiles.
- g. Uso de los accesorios y ayudas de trabajo de confección textil.
- h. Características de: ficha técnica y orden de producción.
- i. Estándares de calidad de confección del producto de género textil.
- j. Vocabularios técnicos de confección textil.
- k. Simbología e información de la moldería.
- l. Criterios de control y programación del escalado.
- m. Unidades e instrumentos de medición.
- n. Conocimientos de tiempos estándares en las actividades de patronaje y escalado.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

5.2.3.2. HABILIDADES

- a. Para escuchar, negociar.
- b. Para organizar, planificar, programar y coordinar los procesos de patronaje y escalado.
- c. Dibujar y trazar.
- d. Para hacer cálculos aritméticos y geométricos.
- e. Para analizar e interpretar: fichas técnicas y órdenes de producción.
- f. Coordinación manual, observación, concentración.
- g. Generar soluciones prácticas.
- h. Razonamiento lógico.
- i. Para realizar otras tareas y funciones en su área laboral.
- j. Agudeza y percepción visual.


5.2.3.3. ACTITUDES

- a. Técnicas de comunicación y negociación.
- b. Responsabilidad
- c. Metódico y ordenado
- d. Eficiencia
- e. Flexible
- f. Responsable y cumplidor de las normas de seguridad y salud ocupacional.
- g. Creativo

5.2.4. El operador de patronaje y escalado realiza el escalado de cada pieza del molde patrón para obtener el tallaje de las prendas.

5.2.4.1. CONOCIMIENTOS

- a. Estructura organizacional, puesto de trabajo y funciones del departamento.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

- b. Técnicas de confección textil.
- c. Normas relacionadas con puntadas y costuras (ASTM D 6193)
- d. Software para patronaje y escalado (RICHPEACE, GERBER, OPTITEX)
- e. Unidades de longitud del Sistema Internacional, Sistema Inglés y sus conversiones.
- f. Tipos y clasificación de géneros textiles.
- g. Uso de los accesorios y ayudas de trabajo de confección textil.
- h. Características de: ficha técnica y orden de producción.
- i. Estándares de calidad de confección del producto de género textil.
- j. Vocabularios técnicos de confección textil.
- k. Simbología e información de la moldería.
- l. Criterios de control y programación del escalado.
- m. Unidades e instrumentos de medición.
- n. Conocimientos de tiempos estándares en las actividades de patronaje y escalado.

5.2.4.2. HABILIDADES

- a. Para escuchar, negociar.
- b. Para organizar, planificar, programar y coordinar los procesos de patronaje y escalado.
- c. Dibujar y trazar.
- d. Para hacer cálculos aritméticos y geométricos.
- e. Para analizar e interpretar: fichas técnicas y órdenes de producción.
- f. Coordinación manual, observación, concentración.
- g. Generar soluciones prácticas.
- h. Razonamiento lógico.
- i. Para realizar otras tareas y funciones en su área laboral.
- j. Agudeza y percepción visual.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

5.2.4.3. ACTITUDES

- a. Técnicas de comunicación y negociación.
- b. Responsabilidad
- c. Metódico y ordenado
- d. Eficiencia
- e. Flexible
- f. Responsable y cumplidor de las normas de seguridad y salud ocupacional.
- g. Creativo


APENDICE Z

z.1. DOCUMENTOS NORMATIVOS A CONSULTAR:

Para la aplicación de esta norma no se requiere de obra.

z.2. BASES DE ESTUDIO:

Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, CONFE Cuenca, Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Sector Textil, Cuenca – Ecuador 2010.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

14. INSTRUCTIVO DE SELECCIÓN DE PERSONAL:

Al presentarse la necesidad de contratación del Operador de Patronaje y Escalado, basándose en el perfil del cargo, sus funciones y competencias, se considerarán los siguientes pasos para contar con un proceso de selección estructurado que provea información certera de las competencias del entrevistado para posteriormente realizar el análisis del perfil del candidato con el perfil requerido por la empresa.

PASOS PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

1. El perfil por competencias de la posición a seleccionar
2. La convocatoria publicada en relación al perfil
3. El curriculum del postulante interesado en aplicar para el proceso
4. La entrevista semi estructurada basada en Incidentes Críticos
5. El registro de la entrevista por competencias
6. Informe final basado en el análisis de la entrevista de los candidatos

1. EL PERFIL POR COMPETENCIAS DE LA POSICIÓN A SELECCIONAR: Referirse al punto 12 del Manual de procesos

2. LA CONVOCATORIA PUBLICADA EN RELACIÓN AL PERFIL: existen varias maneras de realizar una convocatoria o llamamiento a participar del proceso de selección, se puede iniciar, dependiendo de las políticas de la empresa, con una convocatoria interna o invitación a participar del proceso de selección a los empleados de la misma, si no existen interesados en este proceso se puede realizar una publicación en la prensa de la siguiente manera:

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Prestigiosa empresa de la ciudad

Requiere contratar

OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO

Perfil de los Aspirantes:

- Bachiller (cualquier especialidad)
- Conocimientos en Técnicas de confección textil
- Experiencia mínima de un año en corte y confección
- Competencias Generales: Responsabilidad, Flexibilidad, Creatividad, Técnicas de comunicación, Iniciativa
- Disponibilidad inmediata

Los aspirantes deberán acercarse con su hoja de vida y foto actualizada a la siguiente dirección:

Parque Industrial ...

Contactarse con la Jefatura de Talento Humano

3. EL CURRÍCULUM DEL POSTULANTE INTERESADO EN APLICAR

PARA EL PROCESO: Luego de publicar el anuncio, se receptorán todas las carpetas de los aspirantes, las mismas que servirán para actualizar la base de datos de la empresa e iniciar con el llamamiento a las entrevistas.

4. ENTREVISTA ESTRUCTURADA BASADO INCIDENTES CRITICOS:

a. Acogida: Presentación entrevistador y bienvenida.

b. Desarrollo de la entrevista

Síntesis experiencia laboral: Cuénteme lo que hace... tome situaciones específicas, concretas de lo que hace normalmente en su trabajo. ¿Qué aportes cree haber realizado en su trabajo actual?

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Motivación por el cargo y postulación: Qué lo motiva a postular a este cargo?, ¿Qué espera encontrar y por qué piensa que es una buena oportunidad?

Preguntas para aplicar el método de Entrevista de Incidentes críticos:

COMPETENCIA	PREGUNTA
Técnicas de comunicación	De las cosas que le han tocado hacer en su trabajo, ¿qué es lo que más le ha gustado? ¿Y lo que menos? Preguntar las razones.
Responsabilidad	Describe las 3 mayores responsabilidades de su último trabajo, que sintió, que hizo exactamente, con quién trabajó y cuál fue el resultado.
Flexibilidad	¿Qué hizo en su anterior empleo? ¿Existió algún cambio? ¿Quién decidió el cambio? ¿Le resultó beneficioso este cambio? ¿Qué rutinas propias tuvo que cambiar para adaptarse?
Creatividad	¿Qué haría cuando no tiene el modelo a seguir para sacar el molde patrón, dándole la explicación solo de manera verbal?

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

Ámbito personal:

- Saliendo un poco del ámbito laboral, me gustaría conocer algo más de usted (se indaga grado de madurez y estabilidad emocional): Estado civil, hobbies, estilo de vida.
- ¿Cuáles son a su juicio, las principales características positivas, cualidades o fortalezas que usted tiene en relación al cargo que está postulando?
- ¿Cuáles son sus debilidades, las cosas que no le gustan de usted en la forma en que trabaja o es como persona?

Cierre y despedida: Dar gracias por el tiempo destinado a la entrevista y explicar los siguientes puntos:

- Explicación del tipo de contrato en caso que fuera elegido.
- Explicación sobre su jornada laboral y lugar de trabajo.
- Etapas del proceso, que viene a continuación, plazos estimados para contratación y la forma de notificación.

5. REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIA

Una vez realizada la entrevista es importante que el evaluador se tome unos 30 minutos seguidos de la misma para realizar el registro de la entrevista para posterior realizar el análisis de cada cumplimiento del perfil laboral levantado y el perfil del candidato, aplicando los siguientes formatos:

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

REGISTRO INFORMACIÓN GENERAL			
			Fecha: <input type="text"/>
Entrevistado:			
Título:			
Edad:			
Posición Requerida:			
TRABAJO ACTUAL (o último)			
EMPRESA:			
Cargo ocupado:		Tiempo:	
Motivo de salida:			
Jefe inmediato/ Supervisor:			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO OCUPADO:			
Movilidad propia: SI		<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Estado Civil:		Cantidad de hijos:	
Lugar de residencia:			

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

REGISTRO DE LA EDUCACIÓN FORMAL DEL CANDIDATO
Entrevistado:
EDUCACIÓN
Secundaria
Universitaria
Conocimientos Especiales
Conocimientos de utilitarios de office:
Idiomas:

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

REGISTRO ASPECTOS ECONÓMICOS		
Entrevistado:		
ASPECTOS ECONOMICOS		
Remuneración actual:		
Horas extras:		
Bonos de desempeño/ Productividad:		
Otros:		
PRETENSIONES		
Aspiración Salarial:		
CONCLUSIONES	CUMPLE	NO CUMPLE
El postulante no cumple con los requisitos del cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El postulante cumple con los requisitos mínimos para el cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El postulante cumple con algunos requisitos del cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El postulante cumple con la mayoría de los requisitos para el cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El postulante cumple con todos los requisitos del cargo al que postula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrevistó:	Fecha:	
2da. Entrevista:	Fecha:	



**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Entrevistado:

COMENTARIOS FINALES

Presentación general:

Puntualidad:

Escucha activa:

Expresión verbal:

Contacto interpersonal:

COMPETENCIAS

	Requerido por el perfil	Grado				No relevada
		1	2	3	4	
Técnicas de Comunicación	2					
Responsabilidad	3					
Flexibilidad	1					
Creatividad	2					
Iniciativa	2					
Capacidad para analizar e interpretar	1					

4:Alto

3: Bueno

2: Mínimo requerido

1: Insatisfactorio

EXPECTATIVAS PARA EL CAMBIO

Económica		Problemas con el jefe	
Desarrollo de carrera		La empresa se muda lejos de su domicilio	
Tipo de empresa		Excesivos viajes	
Está sin trabajo		Estabilidad Laboral	
Teme quedarse sin trabajo		Otros	

Comentarios:

DISPONIBILIDAD:


Diponibilidad inmediata:	SI		NO		TIEMPO	
Disponibilidad de Viajar:	SI		NO			
Disponibilidad para mudarse:	SI		NO			

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

6. INFORME FINAL BASADO EN EL ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DE LOS CANDIDATOS: Luego de registrar la información de cada uno de los candidatos en los formatos anteriores, se procede a realizar un informe final, donde constan los resultados de la entrevista de manera comparativa entre los aspirantes, este informe se lo registra en el siguiente formato:

INFORME FINAL					
Departamento:		Producción			
Cargo:		Operador de Patronaje y Escalado			
Requisitos del Perfil	Perfil Requerido	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4
Nivel de Educación					
Bachiller	1				
Conocimiento formal					
Técnicas de confección textil	1				
Experiencia					
Mínima de 1 año en áreas textiles	1				
Competencias					
Técnicas de comunicación	1				
Responsabilidad	1				
Flexibilidad	1				
Creatividad	1				
Iniciativa	1				
Capacidad para analizar e interpretar	1				
Aspecto Económico					
Dentro de parámetros establecidos	1				
Disponibilidad					
Disponibilidad de Viajar	1				
Disponibilidad para mudarse	1				
Disponibilidad inmediata	1				
TOTALES	13	0	0	0	0
CUMPLIMIENTO %	● 100%	● 0%	● 0%	● 0%	● 0%

CANDIDATO CON MAYOR PUNTAJE:	
-------------------------------------	--

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

15. INSTRUCTIVO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Una vez que el candidato fue elegido para ocupar el cargo de Operador de Patronaje y Escalado, basándose en la selección de personal por competencias, es preciso continuar con el proceso de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, siendo el siguiente paso la Evaluación de Desempeño, que servirá para orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, reconocer de manera formal los métodos exitosos demostrados por los ocupantes del puesto, propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, a fin de satisfacer expectativas entre los empleados, aumentar el grado de motivación en su trabajo y determinar brechas, es decir, determinar necesidades de capacitación y desarrollo personal.

Por lo que, se considerarán los siguientes pasos para contar con un proceso de evaluación de desempeño estructurado que provea información certera del desarrollo de las competencias del Operador de Patronaje y Escalado.

PASOS PARA LA EVALUACION POR COMPETENCIAS

1. El perfil por competencias de la posición a evaluar.
2. Planificación de la Evaluación: establecimiento de criterios de desempeño.
3. Determinación de la responsabilidad de la aplicación de la evaluación de desempeño.
4. El registro de la evaluación de desempeño por competencias.
5. Informe final basado en los resultados de la evaluación de desempeño.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

1. EL PERFIL POR COMPETENCIAS DE LA POSICIÓN A EVALUAR:

Referirse al punto 12 del Manual de procesos.


2. PLANIFICACION DE LA EVALUACIÓN:

a. Identificación de las metas de desempeño: Que viene establecido en la metodología de análisis funcional referente a los criterios de desempeño, y posterior la comunicación de estas metas a los evaluados.

b. Planificación de la evaluación: Responde a la pregunta ¿qué aspecto del desempeño de una persona debe evaluar una empresa? Es recomendable la aplicación de la primera evaluación a los 3 meses de la contratación, luego la misma puede ser semestral o anual dependiendo de las políticas de la organización.

Los criterios a evaluar son los siguientes:

- Solicita el modelo a producir.
- Verifica que el modelo cumpla con especificaciones para el análisis.
- Verifica la existencia del papel para el trazo.
- Realiza los trazos de acuerdo a la orden de trabajo.
- Usa la tijera para cortar los trazos.
- Mide en el patrón modelo los cambios solicitados.
- Traza en el molde prueba las nuevas medidas.
- Corta el molde modificado
- Coloca el molde aprobado en el escáner.
- Dibuja con el lápiz óptico los trazos del molde.
- Maneja en el programa predeterminado cada pieza digitalizada.
- Manipula las piezas para realizar el escalado.
- Coloca el papel en el plotter.
- Configura la impresión de cada pieza patrón.
- Realiza el registro final del patrón entregado.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

COMPETENCIAS A EVALUAR:

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	NIV. REQ
Técnicas de Comunicación	Hablar de manera clara, hilada y comprensible	3
Responsabilidad	Compromiso con las tareas encomendadas, grado de dedicación Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	4
Flexibilidad	Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	3
Creatividad	Consiste en encontrar métodos u objetos para realizar tareas de maneras nuevas o distintas, con la intención de satisfacer un propósito.	3

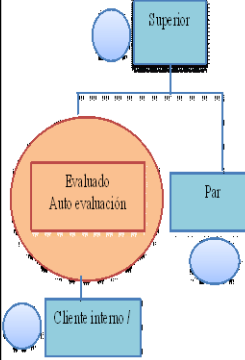
3. DETERMINACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

Es muy importante que los jefes inmediatos cumplan la función clave de todo el proceso de evaluación de principio a fin si desean que éste sea exitoso; además es importante en la Evaluación por competencias sea realizada por los pares, clientes internos y externos, a más de considerar que la autoevaluación también se ejecute en este proceso.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

4. REGISTRO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS:

Es importante realizar una inducción con los involucrados al proceso para que la herramienta propuesta a continuación sea aplicada correctamente y se puedan obtener los resultados deseados que nos servirán para establecer brechas y considerar en el proceso de capacitación y desarrollo de carrera.

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS						
OBJETIVO: Orientar a los empleados sobre la forma en la que están desempeñando su trabajo, reconocer de manera formal los métodos exitosos demostrados por los ocupantes del puesto, con el fin de elaborar planes de capacitación y desarrollo personal.						
INSTRUCCIONES: Llene los datos completos de la persona evaluada Marque con una X la opción que mejor defina el desempeño presentado por la persona a la que estamos evaluando. Evalúe su desenvolvimiento en esta etapa, no solo los últimos días o acontecimientos. Sea imparcial y justo, evitando antipatías o simpatías personales. Si tiene dudas de cómo llenar el formato, por favor solicitar asesoría al Departamento de RR.HH.						
IDENTIFICACIÓN GENERAL						
NOMBRE DE LA EMPRESA		DEPARTAMENTO:				
CARGO:		AREA:				
NOMBRE DEL EVALUADO:		FECHA:				
PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO						
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	VALORACIÓN					
	INF		MED		SUP	
1.- Solicita el modelo a producir.	1	2	3	4	5	6
2.- Verifica que el modelo cumpla con especificaciones para el análisis.	1	2	3	4	5	6
3.- Verifica la existencia del papel para el trazo.	1	2	3	4	5	6
4.- Realiza los trazos de acuerdo a la orden de trabajo.	1	2	3	4	5	6
5.- Usa la tijera para cortar los trazos.	1	2	3	4	5	6
6.- Mide en el patrón modelo los cambios solicitados.	1	2	3	4	5	6
7.- Traza en el molde prueba las nuevas medidas.	1	2	3	4	5	6
8.- Corta el molde modificado.	1	2	3	4	5	6
9.- Coloca el molde aprobado en el escáner.	1	2	3	4	5	6
10.- Dibuja con el lápiz óptico los trazos del molde.	1	2	3	4	5	6
11.- Maneja en el programa predeterminado cada pieza digitalizada.	1	2	3	4	5	6
12.- Manipula las piezas para realizar el escalado.	1	2	3	4	5	6
13.- Coloca el papel en el plotter.	1	2	3	4	5	6
14.- Configura la impresión de cada pieza patrón.	1	2	3	4	5	6
15.- Realiza el registro final del patrón entregado.	1	2	3	4	5	6
Subtotales de cada nivel INFERIOR, MEDIO, SUPERIOR	45		105		165	
TOTAL PUNTOS	315		%=(TOTAL PUNTOS/PUNTAJE MAXIMO)*100			
PORCENTAJE	350%					



**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011

COMPETENCIA Y NIVELES A EVALUAR


Luego de leer detenidamente el concepto y los diferentes grados que se encuentran en la competencia, marque con una "X" el nivel que para su opinión la persona evaluada se encuentra, luego marque con una "X" la frecuencia con la que realiza la tarea dentro del mismo nivel escogido.

Responsabilidad: Compromiso con las tareas encomendadas, grado de dedicación. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	Nivel a escoger	FRECUENCIAS				
		A	B	C	D	E
		100%	75%	50%	25%	0%
Demuestra compromiso con sus obligaciones, empleando el tiempo y los recursos asignados para cumplir con los plazos fijados.						
Se compromete con su trabajo y entrega buenos resultados en el menor tiempo posible.						
Requiere constante supervisión para la ejecución de su trabajo.						
Por lo general evita responsabilidades y descuida sus labores.						
Técnicas de Comunicación: Hablar de manera clara, hilada y comprensible	Nivel a escoger	FRECUENCIAS				
		A	B	C	D	E
		100%	75%	50%	25%	0%
Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.						
Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.						
Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.						
En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas						
Creatividad: Consiste en encontrar métodos u objetos para realizar tareas de maneras nuevas o distintas, con la intención de satisfacer un propósito.	Nivel a escoger	FRECUENCIAS				
		A	B	C	D	E
		100%	75%	50%	25%	0%
Tiene siempre ideas óptimas, es creativo y original						
Casi siempre tiene ideas y proyectos nuevos						
Levemente rutinario, tiene pocas ideas propias						
Carece de ideas propias						
Flexibilidad: Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	Nivel a escoger	FRECUENCIAS				
		A	B	C	D	E
		100%	75%	50%	25%	0%
Alta adaptabilidad a contextos, medios cambiantes y personas en forma rápida y adecuada						
Se adapta a situaciones, medios cambiantes y personas						
Pone en marcha los cambios solamente si son sugeridos						
Tiene escasa capacidad para adaptarse a los cambios						

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

5. INFORME FINAL BASADO EN LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APLICANDO EL MÉTODO DE 360°: Una vez realizado la evaluación de desempeño con las personas involucradas es necesario consolidar toda la información por cada ocupante evaluado para obtener un informe final que nos permitirá obtener resultados de las brechas para capacitación. El informe final propuesto se expone a continuación.

INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN						
IDENTIFICACIÓN GENERAL						
NOMBRE DE LA EMPRESA			DEPARTAMENTO:			
CARGO:			AREA:			
NOMBRE DEL EVALUADO:			FECHA:			
		RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN				
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	AUTOEVALUACIÓN	PARES	CLIENTES	JEFE	PROMEDIO x COMPETEN
Responsabilidad	75%	0%	0%	0%	0%	0%
Técnicas de comunicación	50%	0%	0%	0%	0%	0%
Creatividad	50%	0%	0%	0%	0%	0%
Flexibilidad	50%	0%	0%	0%	0%	0%
PROMEDIO GENERAL		0%	0%	0%	0%	0%
COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO EVALUACION	BRECHA			
Responsabilidad	75%	0%	75%			
Técnicas de comunicación	50%	0%	50%			
Creatividad	50%	0%	50%			
Flexibilidad	50%	0%	50%			
TOTALES		225%	0%			
CUMPLIMIENTO x COMPETENCIAS		0%				
CUMPLIMIENTO x CRITERIOS DE DESEMPEÑO		0%				
RESULTADO FINAL DE LA EVALUACIÓN		↓	0%	INACEPTABLE		
ESCALA DE CALIFICACIÓN DE RESULTADOS						
EXCELENTE	Desempeño alto, calificación que está comprendida entre 91% y 100%					
MUY BUENO	Desempeño mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 81% y 90%					
SATISFACTORIO	Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 71% y el 80%					
DEFICIENTE	Desempeño bajo lo esperado, calificación que esta comprendida entre el 61% y el 70%					
INACEPTABLE	Desempeño muy bajo a lo esperado, calificación igual o menor al 60%					

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

16. INSTRUCTIVO DE CAPACITACION Y FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

Una vez que el ocupante del puesto “Operador de Patronaje y Escalado” fue evaluado con la herramienta de Evaluación de Desempeño por Competencias propuesta, es preciso continuar con el proceso de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, siendo el siguiente paso la Formación por Competencias Laborales, el mismo que servirá para mejorar las capacidades de los empleados, el desempeño organizacional y personal a través de las brechas encontradas en la evaluación de desempeño, además de estimular un proceso de aprendizaje que sean significativo integrando la teoría con la práctica, con la diversidad de aplicaciones en un entorno productivo complejo y cambiante.

Por lo tanto la ventaja competitiva para cualquier empresa es su fuerza laboral competente por medio de esfuerzos continuos de Capacitación y Desarrollo en estrecha relación con los objetivos organizacionales y sus necesidades específicas.

PASOS PARA LA DETERMINAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION

1. El perfil por competencias de la posición a capacitar.
2. Determinación de las necesidades de capacitación
3. Plan de capacitación
4. Diseño Curricular por competencias laborales
5. Diseño de módulos de formación.
6. Evaluación de la capacitación

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

1. EL PERFIL POR COMPETENCIAS DE LA POSICIÓN DE FORMACION: Referirse al punto 12 del presente Manual.

2. DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION:

Este permite determinar las necesidades de las áreas y personas en capacitación para lograr un desarrollo a corto y mediano plazo (brechas). A continuación se expondrá el registro para el efecto:

DETECCION NECESIDADES DE CAPACITACION								
INSTRUCCIONES:								
Llene los datos completos de la persona evaluada								
Coloque los criterios de desempeño resultantes de la evaluación y que dentro del promedio de todos los evaluadores sea igual o menor a 3 puntos.								
Coloque el nombre de las competencias a mejorar del resultado de la Evaluación de Desempeño.								
Si tiene dudas de cómo llenar el formato, por favor solicitar asesoría al Departamento de RR.HH.								
IDENTIFICACIÓN GENERAL								
NOMBRE DE LA EMPRESA			DEPARTAMENTO:					
CARGO:			AREA:					
NOMBRE DEL EVALUADO:			FECHA:					
CRITERIOS / COMPETENCIAS QUE NECESITA MEJORAR	ACCIONES A SEGUIR	TIPO DE CAPACITACION			PROGRAMA CAPACITACION		RESPONSABLE	FECHA REVISION
		ORGANZ.	TAREAS	PERSON	INTER.	EXTER		
Por este medio confirmo que he recibido/proporcionado retroalimentación sobre los resultados de la evaluación del desempeño y me comprometo a dar seguimiento a las acciones acordadas en el formato anterior.								
_____ Firma Evaluado			_____ Firma Jefe Inmediato			_____ Firma Recursos Humanos		

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

3. PLAN DE CAPACITACION: Luego de determinar los criterios o competencias a mejorar, es necesario programar la capacitación y dependiendo de las políticas de la empresa, determinará su aplicación de manera trimestral, semestral o anual, el presente formato está diseñado para adaptarse a las políticas de la empresa y es el siguiente:

PLAN DE CAPACITACION																																
INSTRUCCIONES:																																
<p>Llene los datos que le solicitan en el siguiente formulario</p> <p>Coloque en resumen la planificación estratégica de la empresa</p> <p>Indique el número de personal que trabaja en la empresa y el número de trabajadores por áreas</p> <p>Coloque los datos que le piden en la matriz de la programación de formación</p> <p>En la última columna de la matriz de planificación coloque una A si la prioridad de capacitación es Alta, coloque B si la prioridad es media y C si la prioridad es baja</p> <p>Si tiene dudas de cómo llenar el formato, por favor solicitar asesoría al Departamento de RR.HH.</p>																																
IDENTIFICACIÓN GENERAL																																
NOMBRE DE LA EMPRESA				DIRECCION																												
NOMBRE DE REPRESENTANTE				ACTIVIDAD EMPRESA - SECTOR																												
RUC				DEPARTAMENTO:																												
CONTRIBUCION 0,5% SETEC				FECHA:																												
DESCRIBA EN FORMA RESUMIDA LO SIGUIENTE:																																
VISION DE EMPRESA																																
MISION DE LA EMPRESA:																																
OBJETIVOS ESTRATEGICOS:																																
No. De PERSONAS QUE LABORAN EN LA EMPRESA				DISTRIBUCION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">NO.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EN RELACION DE DEPENDENCIA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>HONORARIOS PROFESIONALES</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OTROS</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					NO.	EN RELACION DE DEPENDENCIA		HONORARIOS PROFESIONALES		OTROS		TOTAL		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">NO.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ADMINISTRACION</td> <td></td> </tr> <tr> <td>OPERATIVO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>MANTENIMIENTO</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>										NO.	ADMINISTRACION		OPERATIVO		MANTENIMIENTO		TOTAL	
	NO.																															
EN RELACION DE DEPENDENCIA																																
HONORARIOS PROFESIONALES																																
OTROS																																
TOTAL																																
	NO.																															
ADMINISTRACION																																
OPERATIVO																																
MANTENIMIENTO																																
TOTAL																																
PROGRAMACION FORMACION Y CAPACITACION																																
DATOS DEL CURSO				DATOS DEL PARTICIPANTE					MODULO		MES DE EJECUCION PROGRAMADO	PRIORIDAD																				
NO.	NOMBRE MODULO CAPACITACION	DURACION EN HORAS	NO. PARTICIP.	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	AREA DE TRABAJO	COSTO TOTAL	PRESUP.	EJECUTADO	X EJECUTAR																						
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma de Responsabilidad																																

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

4. DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS LABORALES: En el capítulo V de la presente Tesis, se ha desarrollado detalladamente los elementos que se consideran para la elaboración del diseño curricular con la explicación de cada uno, en esta parte práctica adjuntamos la propuesta de los Registros correspondientes:

DISEÑO CURRICULAR									
INSTRUCCIONES:									
Llene los datos completos de lo que se solicita a partir del perfil profesional de acuerdo a las siguientes instrucciones:									
1.- Describir las características del Sector Productivo, rol profesional y las competencias que deben demostrar los trabajadores									
2.- Colocar el propósito principal del perfil ocupacional									
3.- Colocar las unidades de competencia resultado del análisis funcional									
4.- Llenar lo solicitado en cada columna									
5.- Llenar lo solicitado en cada columna									
6.- Llenar lo solicitado en cada columna									
NOMBRE DEL DISEÑO CURRICULAR		Operador en Patronaje y Escalado							
1.- MARCO DE REFERENCIA:									
2.- OBJETIVO GENERAL:									
3.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:									
4.- ESTRUCTURA CURRICULAR MODULAR:									
UNIDAD DE COMPETENCIA	NOMBRE DEL MODULO	TIPO DE MODULO				AREA DE CAPACITACION	CARGA HORARIA		REQUISITOS DE ENTRADA
		Técnicos de Formación	Orientación Laboral	Aplicación	Transversales		Teórica	Práctica	
5.- ORIENTACIONES METODOLÓGICAS:									
NOMBRE DEL MÓDULO		ACTIVIDADES DE APERTURA			ACTIVIDADES DE DESARROLLO			ACTIVIDADES DE CIERRE	
6.- MECANISMOS DE EVALUACIÓN									
NOMBRE DEL MÓDULO	EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA			EVALUACIÓN DEL PROCESO APRENDIZAJE			EVALUACIÓN DE RESULTADOS		
	Crterios de Evaluación	Técnicas	Instrumentos	Crterios de Evaluación	Técnicas	Instrumentos	Crterios de Evaluación	Técnicas	Instrumentos
_____ Firma de Responsabilidad									



**MODELO COMPETENCIA LABORAL:
OPERADOR DE PATRONAJE Y
ESCALADO**

Código: PRO-GCL-01

Versión: 01

Fecha: Nov./2011


5. DISEÑO DE MÓDULOS DE FORMACIÓN: Para este diseño, consideramos todos los elementos para elaborar módulos de formación, sean estos relacionados al saber, al saber hacer y al saber ser y especificados en el capítulo V de la presente tesis. El Registro propuesto para desarrollar el mismo es:

DISEÑO DE MÓDULOS DE FORMACIÓN									
INSTRUCCIONES:									
Llene los datos completos de lo que se solicita a partir del Diseño Curricular de acuerdo a las siguientes instrucciones:									
1.- Describir aspectos generales del modulo, se expone la situación problemática del campo ocupacional y su importancia									
2.- Colocar la unidad de competencia a formar									
3.- Colocar los elementos de competencia que guardan relación con la unidad de competencia									
4.- Colocar los contenidos del módulo									
5.- Llenar lo solicitado en cada columna									
6.- Llenar lo solicitado en cada columna									
7.- Llenar lo solicitado en cada columna									
8.- Colocar el número total de horas prácticas y teóricas del módulo y en carga horaria el número de horas prácticas y teóricas diarias designadas a la capacitación									
9.- Colocar los requisitos del instructor de acuerdo a lo solicitado en el cuadro									
IDENTIFICACION DEL MODULO									
AREA DE FORMACIÓN				TIPO DE MÓDULO					
ESPECIALIDAD DE LA FORMACIÓN				FECHA					
NOMBRE DEL CURRÍCULO		Operador en Patronaje y Escalado		NOMBRE DEL RESPONSABLE					
NOMBRE DEL MÓDULO				NOMBRE DEL INSTRUCTOR					
1.- INTRODUCCIÓN AL MÓDULO									
2.- OBJETIVO GENERAL:									
3.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:									
4.- COMPONENTES									
1.-									
2.-									
3.-									
4.-									
5.-									
6.-									
7.-									
5.- ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS:									
ACTIVIDADES DE APERTURA			ACTIVIDADES DE DESARROLLO				ACTIVIDADES DE CIERRE		
6.- EVALUACIÓN MODULAR									
ACTIVIDADES DE APERTURA			ACTIVIDADES DE DESARROLLO				ACTIVIDADES DE CIERRE		
Criterios de Evaluación	Técnicas	Instrumentos	Criterios de Evaluación	Técnicas	Instrumentos	Criterios de Evaluación	Técnicas	Instrumentos	
7.- ENTORNO DE APRENDIZAJE									
INFRAESTRUCTURA		INSUMOS		RECURSOS DIDACTICOS		MATERIALES DIDACTICOS		EQUIPAMENTO	
8.- DURACIÓN Y CARGA HORARIA									
Duración en Horas:		Prácticas				Carga Horaria		Prácticas	
		Teóricas						Teóricas	
9.- REQUISITOS DEL INSTRUCTOR									
FORMACION ACADEMICA			FORMACION PEDAGOGICA			EXPERIENCIA PROFESIONAL		EXPERIENCIA PEDAGOGICA	
Firma de Responsabilidad									

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

6. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN: Luego de un evento de capacitación es necesario conocer el grado de satisfacción de los participantes, obteniendo un registro de la empresa, del capacitador y del evento con el fin de contar o no con ellos para una nueva capacitación; el formato es el siguiente:

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN						
INSTRUCCIONES: Llene los datos según lo que se solicita Marcar con una "X" el puntaje que considere de acuerdo a la tabla de Evaluación						
IDENTIFICACIÓN DEL CURSO						
NOMBRE DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN		NUMERO DE HORAS				
NOMBRE DEL INSTRUCTOR		FECHA DE INICIO				
NOMBRE DEL CURSO		FECHA DE FINALIZACIÓN				
FECHA ACTUAL						
EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES						
		TABLA DE EVALUACION				
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
		5	4	3	2	1
CONTENIDO	Percepción sobre la adecuación y utilidad de los temas tratados.					
METODOLOGÍA	Percepción de la forma en que se desarrolló el curso y las actividades de aprendizaje					
INSTRUCTOR	Percepción acerca del instructor en cuanto a la conducción de actividades de aprendizaje, capacidad de comunicación, respuesta a las preguntas e inquietudes de los asistentes.					
PUNTUALIDAD Y CUMPLIMIENTO	De días de capacitación, horario y actividades previstas.					
MATERIALES	Percepción sobre Manuales de aprendizaje, ejercicios, láminas, carteles, etc.					
AULAS, EQUIPOS Y LOCALES	Percepción sobre comodidad, operatividad y adecuación de las mismas.					
SERVICIOS DE APOYO	Percepción sobre alimentación, teléfono, fotocopiado, etc.					
TALLERES Y LABORATORIOS	Percepción sobre la operatividad de éstos.					
OBSERVACIONES:						

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

CONCLUSIONES

- Un clúster es una opción para involucrar a diferentes sectores de la población en procesos productivos planificados, de una manera seria y responsable, pues aporta al Producto Interno Bruto de un país, utilizando su talento humano, recursos naturales y financieros.
- Actualmente el Ecuador ha definido la conceptualización de Clúster para implementarlos y que permitan el desarrollo socio-económico de sectores estratégicos, con una política pública que se orienta a la inversión, creación y generación de mano de obra especializada, a fin de obtener un producto terminado con calidad que permita competir en el mercado globalizado.
- Bajo este concepto, los actores del sector textil corroboraron la necesidad de contar con mano de obra especializada en puestos críticos para su proceso productivo, como costureras, cortadores, mantenimiento de máquinas, operador de Patronaje y escalado, entre otros, siendo el operador de Patronaje y escalado con el que menos personal calificado se cuenta en el medio.
- Se destaca la necesidad del Sector Textil de tecnificar sus procesos, tanto en el ámbito Administrativo como Productivo, por lo que, el área del Talento Humano no es la excepción, pues requiere un proceso, planificado y sustentado de acuerdo a los requerimientos del Sector.
- El planteamiento de la presente Tesis, parte de una dinámica de cambio en el sector textil, punto de referencia para identificar necesidades mediante perfiles ocupacionales apegados a una realidad y que sirve como un referente para la planeación de todos los procesos de Recursos Humanos con el enfoque en Competencias Laborales.

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01
		Versión: 01
		Fecha: Nov./2011

- Las PYMES Y MIPYMES que fueron parte del proceso de elaboración del perfil ocupacional del Operador de Patronaje y escalado, tienen una particularidad en común, no cuentan con Subsistemas de RRHH implementados, tampoco un departamento encargado directamente de los mismos. Esto fue una limitación pero al mismo tiempo una oportunidad de entregarles una herramienta sencilla y práctica para su aplicación, pudiendo ser este el inicio para demostrar la importancia de manejar procesos bajo parámetros establecidos.
- Otra limitación que encontramos en la aplicación práctica, fue la forma de manejar durante años sus empresas, encasillados en paradigmas y esquemas mentales establecidos y sin posibilidad de cambio, porque no conocen innovaciones en el manejo del Talento Humano.
- La esquematización propuesta como Modelo de Gestión por Competencias, vincula la parte teórica con la aplicación práctica, proporcionándonos una información general del contenido de nuestro trabajo.
- El manejo de varias metodologías para el levantamiento de funciones, selección, evaluación de desempeño y capacitación del Operador de Patronaje y escalado, proporcionó mayor información para garantizar que dicho perfil ocupacional cuente con todos los elementos y competencias necesarias para conseguir un desempeño óptimo.
- Como una proyección de esta investigación, se podrá contar con una línea base, que permita a otros sectores utilizar esta metodología propuesta, en cargos estándares que requieran una mano de obra especializada dentro de un proceso productivo.
- La propuesta práctica de la presente Tesis, es un aporte al sector textil y aplicable a otros sectores productivos que no cuenten con un sistema de Recursos Humanos implementado en la

	MODELO COMPETENCIA LABORAL: OPERADOR DE PATRONAJE Y ESCALADO	Código: PRO-GCL-01 Versión: 01 Fecha: Nov./2011
---	---	--

organización, por su fácil interpretación, comprensión y formatos amigables, lo puede manejar inclusive una persona que no tenga la formación en el área de RRHH.

BIBLIOGRAFIA:

Alcántara, Jonathan. Gestión por Competencias. Gestio Polis, 2004. [1] 13 de septiembre de 2011.
<<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/gcompform.htm>>.

Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias: El Diccionario. Argentina. Granica, 2002.

Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. 2da. Edición. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica 2005.

Alles, Martha Alicia. Elija al Mejor: Cómo entrevistar por competencias. Las preguntas necesarias para una buena Selección de Personal. 2da. Edición. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, 2003.

Alles, Martha Alicia. Diccionario de Preguntas: Gestión por Competencias: Cómo Planificar la Entrevista por Competencias. Buenos Aires Argentina. Ediciones Granica, 2003.

Arcos, Claudio Marcelo. Clúster como Modelo para alcanzar la Productividad y Competitividad Industrial en el Ecuador. Quito. Universidad Andina Simón Bolívar. 2008. [1] 29 de junio de 2011.
<<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1101/1/T0606-MRI-Arcos-Clusters%20como%20modelo.pdf>>.

Arguelles, Antonio; et al. Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. México. Editorial Limusa y Grupo Noriega Editores, 2005.

Atria, Raúl; Siles, Marcelo. Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas. Enero 2003.

- Barroso Romero, Zoila; Colomer Barroso, Elaine. Las Competencias: su importancia para la planificación de los programas de capacitación de Enfermería. Revista Cubana Enfermer. 2007, vol.23, n.4, pp. 0-0. ISSN 0864-0319.
- Blanquer, Pau; et al. Azuay: Territorio Mega diverso. Cuenca. Marzo 2011. [1] 05 de julio de 2011.
<<http://www.pnud.org.ec/art/frontEnd/images/objetos/INFO%20AZUAY.pdf>>.
- Catalano M., Ana; Avolio de Cols, Susana; Sladogna G., Mónica. Competencia Laboral: Diseño Curricular Basado en Normas de Competencia Laboral, Conceptos y Orientaciones Metodológicas. 1ª Edición. Buenos Aires. Banco Interamericano de Desarrollo, 2004. [5] 14 de septiembre de 2011. <<http://destp.minedu.gob.pe/docum/Dise%C3%B1oCurricular-BasadoenNormasdecompetenciaLaboral.pdf>>.
- Cejas Yanes, Enrique. La Formación por Competencias Laborales: Proyecto de Diseño Macro curricular para la especialidad de Farmacia Industrial. La Habana, Cuba. Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional (ISPETP), 2001. [1] 13 de septiembre de 2011.
<<http://www.ilustrados.com/documentos/competencias.doc>>.
- Climent Bonilla, Juan B. Sesgos comunes en la educación y la capacitación basadas en estándares de competencia. REDIE. 2010, vol.12, n.2 [citado 2011-09-13], pp. 1-25.
<http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412010000200004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1607-4041.
- COR. Sector Textil Requiere Mano de Obra Calificada. El Mercurio [Cuenca]. Publicado 11 de abril de 2011. 1-9ª.
- Díaz, Cristina Isabel; Laplagne, María Cristina. Los Componentes Oscuros del Enfoque por Competencias. Argentina. Universidad Nacional de Mar del Plata, 2011. [1] 19 de julio de 2011.

<<http://www.mdp.edu.ar/humanidades/pedagogia/jornadas/jprof2011/comunicaciones/131.pdf> >.

Dini, Marco; Ferraro, Carlo; Gasaly Carolina. Pymes y Articulación Productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina. Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL, Noviembre 2007. [2] 29 de junio 2011. <<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/32009/S180DP-L2788-P.pdf>>.

Franco, José. Asociatividad y Cadenas de Valor en Ecuador. Cuenca. Revista de la Universidad del Azuay. Abril 2010. [3] 29 de junio de 2011. <<http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-51.pdf#page=81>>.

González Maya Bogado, Jorge; Valdez Hug, Paola y Edesio Jungles, Antonio. Capacitación en obra para obtener la polivalencia de los operarios y verificación de sus efectos en la construcción civil. Revista de Ingeniería Construcción. 2009, vol.24, n.3, pp. 285-309. ISSN 0718-5073.

Hidalgo Jara, Luisa. Gestión de la Capacitación en las Organizaciones. Perú. Ministerio de Salud, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, Junio de 1998. [4] 19 de julio de 2011. <<http://www.minsa.gob.pe/Publicaciones/pdf/capacitacion.pdf#page=47>>.

Irigoin, María; Vargas, Fernando. Competencia Laboral: Manual de Conceptos, Métodos y Aplicaciones en el Sector Salud. 1ª edición. Montevideo. Cinterfor, 2002. [1] 13 de septiembre de 2011. <http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos/comp_pre.pdf>.

Jácome, Hugo. Alcance de las Micro finanzas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. FLACSO – Sede Ecuador, Mayo 2005. [1] 29 de junio 2011. <https://www.flacso.org.ec/docs/al_microfin.pdf>.

LCP. Textiles, falta mano de Obra Calificada. El Mercurio [Cuenca]. Publicado 03 de marzo de 2009. 1-4ª. Consultado el 30 de junio de 2011.

<<http://www.elmercurio.coberturadigital.com/38-textiles-falta-mano-de-obra-calificada.html>>.

Ludeña, Aida. La Formación por Competencias Laborales: Guía Técnico Pedagógica para Docentes de Formación Profesional. 2da. Edición. Lima, Perú. Programa de Capacitación Laboral CAPLAB, Enero 2004. [3] 14 de septiembre de 2011.
<<http://www.caplab.org.pe/descargas/la%20formacion%20por%20competencias%20laborales.pdf>>.

Mertens, Leonard. DACUM (desarrollo de un Currículum) y sus variantes SCID y AMOD. México. Conocer-Cinterfor/OIT, Noviembre 1997. [1] 22 de septiembre de 2011.
<<http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=4&cmd=content>>.

Mertens, Leonard. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. España. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 1998. [2] 13 de septiembre de 2011.
<<http://www.marcolombo.com.ar/biblioteca/LaGestionPorCompetenciaLaboral.pdf>>.

Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, pesca y Competitividad, Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones. Quito, Ecuador. Edición Unidad Técnica del Proyecto de Comercio Exterior e Integración Banco Mundial – MICIP. Agosto 2001.

Reta-De Rosas, A.M.; López, M.J.; Vargas, A.L. y Montbrun, M.C. Evaluación de competencias médicas en un currículo de grado no diseñado por competencias. Educ. Méd. 2008, vol.11, n.4, pp. 207-218. ISSN 1575-1813.

Rucci, Graciana. Chile: Capacitación en el Sistema de Formación Continua Basado en Competencias Laborales. Chile. Banco Interamericano de Desarrollo, 2010. [2] 14 de septiembre de 2011.
<<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35286070>>.

Tejada, José. El Trabajo por Competencias en el Prácticum: Cómo organizarlo y cómo evaluarlo. Volumen 7. Barcelona España. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 2005. [0] 13 de septiembre de 2011. <<http://redie.uabc.mx/contenido/vol7no2/contenido-tejada.pdf>>.

Wurgaft, José. La Capacitación Laboral en los Países Andinos. 1ª Edición. Perú. Organización Internacional del Trabajo, 1998. [2] 19 de julio de 2011. <http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/doctrab/dt_076.pdf>.