



Universidad del Azuay

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la  
Educación

Escuela de Psicología Organizacional

Levantamiento de perfiles por competencias para el área de Producción  
de la Empresa Textil Pasamanería

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Psicólogo  
Organizacional**

**Autor:** Viviana Jackeline Rodas Chérrez

María Bernarda Idrovo Vanegas

**Director:** Máster Mónica Rodas Tobar

**Cuenca - Ecuador**

**2012**

## **Dedicatoria**

Este proyecto de Tesis les dedico a mis padres Wilson y Luz María, que con su esfuerzo y dedicación me han apoyado en el desarrollo de mi carrera y de mí como persona, es una meta cumplida la cual es el inicio de nuevos proyectos y metas.

Gracias por estar a mi lado siempre, por corregirme en mis errores, levantarme en mis caídas y sobre todo por enseñarme que el sacrificio y esfuerzo trae grandes resultados que en este caso es culminar mi carrera y convertirme en una profesional., gracias a mis hermanos Alex y Danny que estuvieron a mi lado aconsejándome y apoyando en lo que necesitaba.

Viviana Rodas Chérrez

## **Dedicatoria**

Esta tesis va dedicada a mi familia, a mi madre y a mi padre que con su esfuerzo y dedicación me impulsaron a terminar mis estudios, y además me enseñaron a ser la persona que soy hoy en día, y que las cosas solo se logran con esfuerzo y perseverancia, a mi hermano por acompañarme durante esos momentos en los que pensaba que todo era tan difícil, a mis amigos y amigas que siempre estuvieron motivándonos y creciendo junto a nosotros, y a nuestros profesores que han sido guías para poder alcanzar este paso importante y más que eso han sido las personas que nos han hecho crecer como profesionales y como seres humanos, y a todas las personas que intervinieron y estuvieron apoyándonos en este proceso de esfuerzo.

Bernarda Idrovo Vanegas

## **Agradecimiento**

La realización de nuestro proyecto de Tesis queremos agradecer a nuestros padres quienes con su esfuerzo y a poyo ayudaron para el cumplimiento de nuestras metas, en especial la culminación de una de nuestras etapas de vida como el estudio universitario el cual nos ha costado un gran esfuerzo y dedicación, estando presentes siempre con paciencia y comprensión, guiándonos y enseñándonos el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A nuestros hermanos y amigos que siempre nos aconsejaron y nos dieron su apoyo para continuar y culminar con éxito el desarrollo de nuestro proyecto, a nuestros profesores que nos ayudaron a formarnos como futuros profesionales y guiaron en el camino del aprendizaje, y a todas aquellas personas que directa e indirectamente aportaron a nuestro desarrollo como personas y profesionales.

## **Resumen**

El proyecto de graduación se realizó en la empresa Textil Pasamanería S.A. en el área de producción, consistió en el levantamiento y actualización de los perfiles por competencias de dicha empresa utilizando la metodología MPC, la cual consiste en levantar los perfiles de los cargos que contiene la descripción, perfil académico, destrezas, conocimientos y demás requisitos que se necesita para las actividades esenciales que tiene el puesto.

Como resultado de la utilización de este método obtuvimos un manual de funciones que ayudara a la empresa a optimizar sus procesos de selección, Capacitación y evaluación de Desempeño dentro de la organización.

## ABSTRACT

This graduation project took place in the production area of *Textil Pasamanería S.A.* Textile Company. The competence based profiles of the company were lifted and updated through the MPC methodology, which consists on lifting the profiles of the positions that are contained in the description: academic profile, skills, knowledge, and other requirements that are needed to perform the essential activities within a working position. As a result, after using this method we obtained an operations manual that will help the company to optimize the Selection, Training, and Performance Evaluation processes of the organization.



  
Translated by,  
Diana Lee Rodas

# ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| Dedicatoria.....   | ii  |
| Dedicatoria.....   | iii |
| Agradecimiento.....  | iv  |
| Resumen .....  | v   |
| Abstract.....  | vi  |
| ÍNDICE .....   | 7   |
| CAPITULO I.....  | 10  |
| 1. Pasamanería S.A.....  | 10  |
| 1.1. Reseña histórica.....   | 10  |
| 1.1.1 Misión, visión, valores, estructura .....  | 12  |
| 1.1.2 Productos Con La Calidad Pasa .....  | 15  |
| Confecciones.....  | 15  |
| 1.1.3 La Fabricación De Los Artículos.....   | 16  |
| 1.1.3.1 Hilatura – Torcedoras.....   | 16  |
| Tejidos.....   | 16  |
| 1.1.3.2 Mallas.....  | 16  |
| 1.1.3.3 Medias.....  | 16  |
| 1.1.3.4 Enconadoras - Tintorería.....  | 17  |
| Calandras.....   | 17  |
| 1.1.3.5 Confecciones.....  | 17  |
| 1.1.3.6 Hilos De Coser .....   | 17  |
| 1.1.3.7 Telares.....   | 18  |
| 1.1.3.8 Trenzadoras - Encajes .....  | 18  |
| Trenzadoras.....   | 18  |
| Encajes .....  | 18  |
| 1.1.3.9 Piezas.....  | 19  |
| 1.1.4 Conclusiones .....   | 19  |
| CAPITULO II.....   | 21  |
| 2. Marco Teórico.....  | 21  |
| 2.1 Administración de recursos humanos, “Dirección estratégica de recursos humanos”..... | 21  |

|                    |   |    |
|--------------------|---|----|
| 2.1.1              | ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos? .....                                    | 22 |
| 2.1.2              | ¿Por qué es importante la administración de recursos humanos? .....                     | 22 |
| 2.1.3              | Algunos de los factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo ..... | 23 |
| 2.1.3              | Factores adicionales a tener en cuenta .....  | 23 |
| 2.1.4              | La función de Recursos Humanos cambio sus prioridades .....                             | 24 |
| 2.2                | Descripción de cargos .....   | 24 |
| 2.2.1              | Análisis de cargos .....  | 25 |
| 2.2.2              | La gestión de recursos humanos por competencias.....                                    | 25 |
| 2.2.3              | Los logros como motivación .....  | 26 |
| 2.2.4              | El poder como motivación .....  | 27 |
| 2.2.5              | La pertenencia como motivación.....   | 27 |
| 2.3                | Competencias: .....   | 28 |
| 2.3.1              | Concepto .....  | 28 |
| 2.3.2              | Clasificación.....  | 30 |
| 2.3.3              | Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias: .....           | 31 |
| 2.4                | Descripción de puestos .....  | 37 |
| 2.4.1              | Introducción.....   | 37 |
| 2.4.2              | Utilidad.....   | 37 |
| 2.4.3              | Aplicación.....   | 38 |
|                    | Conclusiones .....  | 38 |
| CAPITULO III ..... |   | 40 |
| 3.                 | El Método: Modelado Perfiles de Competencias, MPC.....                                  | 40 |
| 3.1                | Beneficios del método MPC.....  | 41 |
| 3.1.1              | Metodología.....  | 43 |
| 3.1.2              | Identificar las actividades esenciales del puesto .....                                 | 44 |
| 3.1.3              | Escalas para la calificación de actividades de trabajo.....                             | 44 |
| 3.1.4              | Reglas para identificar las actividades esenciales del cargo: .....                     | 45 |
| 3.2                | Elaborar el perfil por competencias.....  | 46 |
| 3.2.1              | Metodología para identificar los conocimientos. ....                                    | 47 |
| 3.2.2              | Metodología para identificar las destrezas.....   | 48 |
| 3.2.2.1            | Metodología para identificar destrezas específicas. ....                                | 49 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 3.2.3     | Metodología para identificar otras competencias.....                     | 49 |
| 3.2.3.1   | Determinar competencias para selección y para capacitación .....         | 49 |
| 3.2.4     | Encuesta de requerimientos de selección y capacitación .....             | 49 |
| 3.2.5     | Revisar la Información Recolectada.....                                  | 50 |
| 3.2.6     | Implementación de MPc en Pasamanería S.A. ....                           | 51 |
| 3.2.6.1.  | Datos de identificación: .....   | 51 |
| 3.2.6.2.  | Misión del Puesto: .....   | 51 |
| 3.2.6.3.  | Actividades del Puesto:.....   | 51 |
| 3.2.6.4   | Matriz de Competencias .....   | 52 |
| 3.2.6.5.  | Requerimientos de Selección y Capacitación: .....                        | 53 |
| 3.2.6.6.  | Nivel de responsabilidad.....  | 53 |
| 3.2.6.7.  | Toma de decisiones.....  | 54 |
| 3.2.6.8.  | Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):.....        | 54 |
| 3.2.6.9.  | Experiencia laboral requerida:.....                                      | 54 |
| 3.2.6.10. | Firmas de Responsabilidad .....  | 54 |
| 3.3       | Elaboración del manual de funciones .....                                | 55 |
| 3.3.1     | Introducción.....  | 55 |
| 3.3.2     | Contenidos .....   | 55 |
| 3.3.2.1   | Aplicación Práctica .....  | 55 |
|           | EMPRESA TEXTIL PASAMANERÍA S.A. ....                                     | 56 |
|           | MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS.....                                | 56 |
|           | Conclusión.....  | 57 |
|           | CAPITULO IV .....  | 58 |
| 4.3       | Validación del proceso. ....   | 58 |
| 4.3.1     | Introducción.....  | 58 |
| 4.3.2     | Proceso de validación de los perfiles construidos por competencias. .... | 59 |
|           | Conclusión:.....   | 60 |
|           | DISEÑO DE TESIS .....  | 62 |
|           | Conclusión General .....   | 78 |
| 1.2       | Conclusiones .....   | 78 |
| 4.4       | Bibliografía .....   | 80 |

# CAPITULO I

## 1. Pasamanería S.A.

### 1.1. Reseña histórica.

En los años treinta, Cuenca se presentaba como una ciudad con un reducido movimiento comercial, en donde un grupo de ciudadanos extranjeros, lograban éxitos en su actividad mercantil. Es así como el fundador el Sr. Carlos Tosi Siri, inicio sus actividades comerciales en esta ciudad. De esta forma, crea su almacén llamado “Almacén de Carlos Tosi” en el año de 1926 ubicado entre las calles Bolívar y Benigno Malo, lo que hoy se conoce como Mercantil Tosi, en donde pone a disposición de la clientela especialmente artículos de la rama textil.

Un año más tarde, en 1927, intentan instalar una fábrica de sombreros de fieltro, pero el proyecto no puede ser llevado a cabo, pues se encontraron dificultades para la adquisición de la materia prima. Entre los años 1930 y 1933, y ante la recesión económica, nuestro fundador establece un taller para la confección de ropa de bajo precio.

En 1934, surge un nuevo proyecto y de esta forma se busca instalar una fábrica para la producción de artículos textiles, pues tenían una buena demanda en el mercado nacional y es así que a inicios de 1935, llegan las tres primeras máquinas trenzadoras, y estas son instaladas en el patio de la casa de nuestro fundador, y se comienza la producción un 11 de abril de 1935, fecha que es reconocida como el inicio de la actividad de nuestra empresa.

En un inicio fueron contratadas siete personas, quienes conjuntamente con el Sr. Carlos Tosi y su Señora Esposa, realizaban todo tipo de tareas, que iban desde el enhebrado

de hilos en las máquinas, hasta las de mecánico, carpintero, etc., todo para lograr el funcionamiento y producción de la maquinaria.

Al poco tiempo, se hace necesario la implementación de una sección de teñido, luego se instalaron además telares de tejido angosto para la producción de cintas, reatas, cintillos, etc., y telares de tejido ancho donde se fabricaban cobijillas de lana, así como también máquinas de medias de muselina, botones de tagua, entre otras.

En 1945, lo que hasta ese entonces había sido propiedad personal del Sr. Carlos Tosi, se constituye en Sociedad Anónima y surge la razón social con la cual nuestra organización es hasta hoy reconocida: Pasamanería S. A., pues representa el nombre genérico que identifica a productos textiles como encajes, reatas, cintas, etc.

En 1947, Pasamanería S. A., traslada su maquinaria a su nuevo local ubicado en las afueras de la ciudad, junto a la carretera norte (hoy Ave. Huayna Cápac).

En 1949, se adquiere parte de la maquinaria de la que fue la Textil Azuaya y se inicia la fabricación de nuestro propio hilo de algodón. En este mismo año se crea el departamento de Confecciones, para la producción de ropa, que son comercializados con la marca PASA.

Es así como surgió como empresa, en todo el tiempo que lleva su recorrido, no se ha detenido en el camino, los logros obtenidos son innumerables como son también las dificultades a las que se ha tenido que enfrentar desde el inicio. Hoy la empresa se ve robustecida, ocupamos un lugar preferencial en la actividad industrial a nivel de Provincia y de País, son trabajadores que con orgullo se sienten integrantes de la gran Familia Pasa.

## **1.1.1 Misión, visión, valores, estructura**

### **Misión**

Somos una empresa ecuatoriana fundada en 1935. Fabricamos y comercializamos confecciones dirigidas al comercio al consumidor final. Producimos, además, insumos textiles orientados a industrias afines. Garantizamos calidad bajo el amparo de la marca PASA y operamos con criterios de rentabilidad sustentable y responsabilidad social.

### **Visión**

- Mantener el liderazgo competitivo por medio por medio de una gestión transparente, creativa e innovadora.
- Lograr la fidelidad del cliente para ampliar y garantizar el mercado.
- Generar rentabilidad sustentable para beneficio de nuestros colaboradores y accionistas.
- Aportar al desarrollo del país con responsabilidad social y ambiental.

### **Valores Institucionales**

- Lealtad hacia la organización y el cumplimiento de su misión.
- Transparencia y ética en el ejercicio de la actividad organizacional.
- Creatividad en el diseño, desarrollo, elaboración y comercialización de nuestros productos.
- Competitividad en el ejercicio de las actividades.
- Trabajo en equipo durante el ejercicio de la tarea.
- Respeto mutuo entre las personas que conforman la organización.

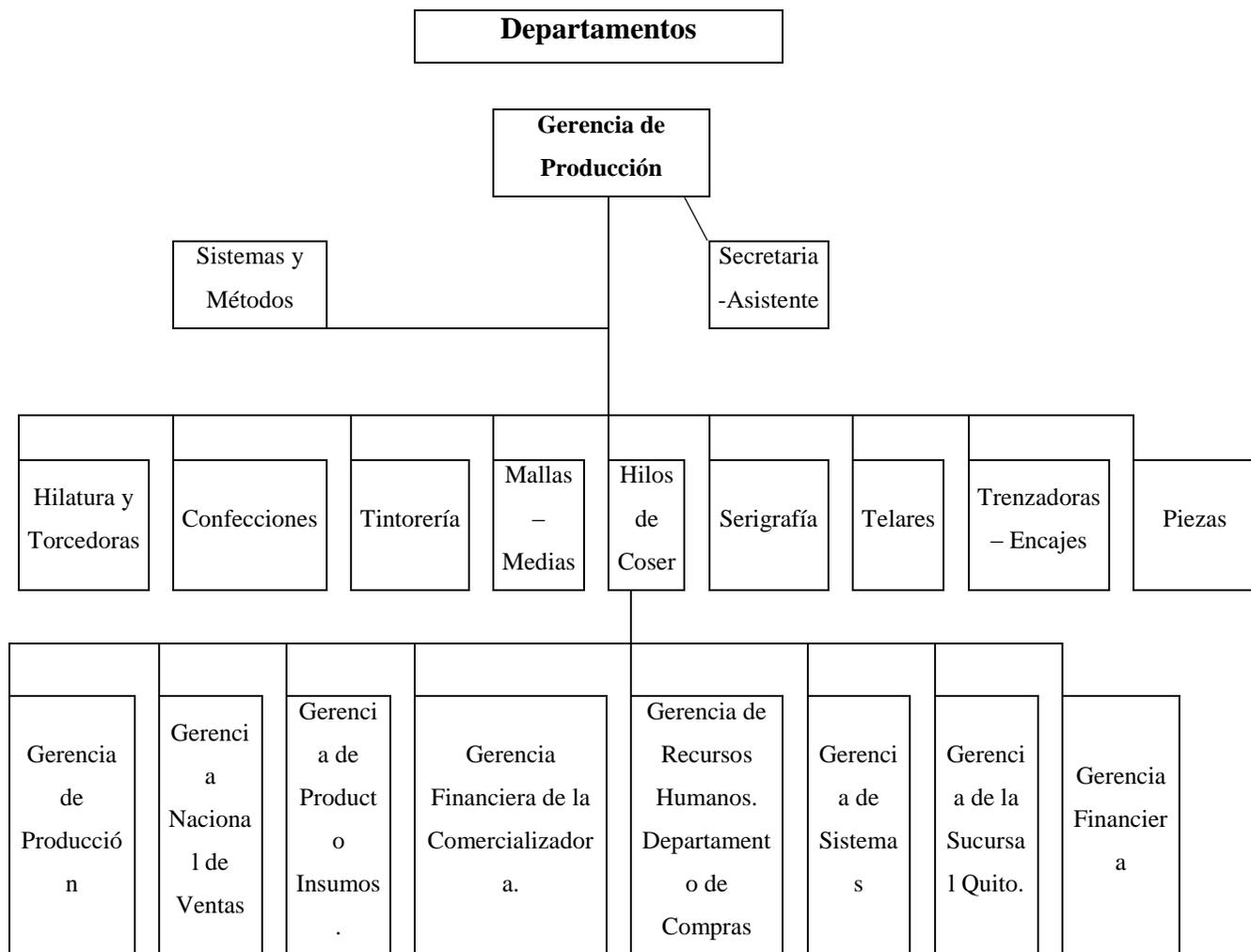
### **Áreas y Departamentos**

Pasamanería S. A., es manejada por su Presidente General el Sr. Pietro Tosi, y por las Vicepresidencias de Comercialización y Operaciones manejadas por el Ing. Juan Tosi e Ing. Augusto Tosi respectivamente.

A su vez, la empresa cuenta con diferentes departamentos que trabajan conjuntamente para un mejor desarrollo de la organización, estos departamentos son:

**Departamentos:**

- Gerencia de Producción.
- Gerencia de Sistemas
- Gerencia Nacional de Ventas.
- Gerencia de Producto Insumos.
- Gerencia Financiera de la Comercializadora.
- Gerencia Financiera.
- Gerencia de la Sucursal Quito.
- Gerencia de Recursos Humanos. Departamento de Compras
- Departamento de Auditoría Interna
- Departamento de Merchandising.
- Departamento de Diseño.
- Departamento de Seguridad Industrial
- Departamento de Sistemas y Métodos.
- Departamento de Calidad
- Mantenimiento General.



### Área de Producción

#### Secciones:

- Hilatura y Torcedoras
- Hilos de Coser
- Confecciones - Corte – Costura – Terminados
- Serigrafía
- Tintorería – Enconadoras – Calandras
- Mallas – Medias
- Telares
- Trenzadoras – Encajes
- Piezas

La Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Sistemas, además los Departamentos de Diseño y Auditoría Interna, funcionan en nuestra empresa como áreas de staff, es decir, de apoyo para todas las secciones de la organización.

## **1.1.2 Productos Con La Calidad Pasa**

### **Confecciones**

Pasamanería S. A., cuenta con una extensa variedad de productos, existe alrededor de unos 960 artículos, los mismos que se encuentran básicamente divididos en dos líneas: las de confecciones y las de insumos o pasamanería.

La línea de confecciones comprende todas las prendas de vestir que son elaboradas en nuestra fábrica, así tenemos ropa para bebés y niños, para damas, ropa deportiva, ternos de baño, pijamas, etc.

Por otro lado en la línea de insumos o pasamanerías se producen cintas, elásticos, encajes, cordones, hilos para diferentes usos, reatas, elásticos, etiquetas bordadas, grecas, barrederas, etc.

Para comercializar todos estos productos, Pasamanería S. A. cuenta con sus propios almacenes en Cuenca, Quito, Guayaquil y Portoviejo, además de Mercantil Tosi en Cuenca y Casa Tosi en Guayaquil, el proceso de ventas se ve complementado por un equipo de agentes vendedores para todo el país.

### **1.1.3 La Fabricación De Los Artículos**

Un aspecto importante que se tiene que conocer es la forma como se elaboran cada uno de los productos que comercializamos, de esta forma a continuación, describiremos, el proceso de producción de todos estos artículos.

#### **1.1.3.1 Hilatura – Torcedoras**

Se inicia el proceso con el tratamiento de algodón, desmenuzando en la abridora que a su vez separa las impurezas para producir luego en el batán un rollo de tela o napa; las cardas transforman la cinta en mecha debido al estiraje y a la torsión.

En la continua se forma la hilaza al pasar por el estiraje y la torsión, dándole cohesión y resistencia; en las enconadoras se cambia la presentación además de eliminar las deficiencias del material, con ayuda del sistema electrónico Uster. En Torcedoras se realiza el torcido para obtener un hilo grueso y resistente, como proceso adicional en la gaseadora se quema la vellosidad del hilo. En el laboratorio se realizan pruebas para el control de la calidad de los procesos.

### **Tejidos**

#### **1.1.3.2 Mallas**

Las máquinas son circulares y su movimiento rotativo, los hilos toman contacto con las agujas del cilindro y del dial para formar el tejido, la malla se obtiene en forma tubular.

#### **1.1.3.3 Medias**

Las máquinas de medias tienen uno o dos tambores para el diseño o cambio del tejido con el objeto de formar el calcetín. Se cuenta también con máquinas para torcer rayón o poliéster y un telar para la elaboración de flecos de hilo metálico en oro y plata.

### **1.1.3.4 Enconadoras - Tintorería**

#### **Calandras**

En la sección enconadoras se cambia la presentación de los hilos, a madejas o resortes para facilitar las operaciones del mercerizado y teñido.

En tintorería se realizan varios procesos, así tenemos la mercerización para aumentar la resistencia y brillo de ciertos hilos; luego se desencrude, tiñe y lubrica. A continuación se efectúa el centrifugado, secado y a veces termofijado. El tejido de punto pasa además por los procesos de alineado, planchado, termofijado y compactado. Finalmente los hilos regresan a enconadoras para devanarlos y lubricarlos. En calandras se realiza el teñido, termofijado, planchado de cintas, elásticos, reatas, cintillos, etc.

### **1.1.3.5 Confecciones**

En serigrafía se realiza el estampado utilizando tecnología de punta. Con ayuda de un programa de escalado y un plotter se dibujan los moldes en papel. Las cortadoras separan las diferentes piezas de los artículos. Las costureras arman las prendas con la ayuda de máquinas especiales. Finalmente en terminados se revisan los productos, se dan los acabados y empaques correspondientes.

El departamento de confecciones es uno de los más importantes de la empresa por su volumen de ventas.

### **1.1.3.6 Hilos De Coser**

Este proceso se realiza para darle un acabado especial a los hilos industriales y domésticos, entre las diferentes clases de hilos tenemos: poliéster, tejer, y bordar. El hilo es embobinado en conos de 10.000, 5.000, y 3.000 metros y ovillos de 100, 50, 20, y 5 gramos, además madejas de 8 metros y tubos con 500 metros.

### **1.1.3.7 Telares**

Con la urdimbre, conjunto de hilos paralelos que forman el cuerpo del tejido y con hilos de las bobinas colocados en las lanzaderas del telar que forman la trama, se consigue la formación de etiquetas bordadas y grecas, una cadena programada determina el diseño requerido. En telares de aguja se tejencintas, reatas, cintillos, elásticos, etc. También se elaboran adornos a crochet.

### **1.1.3.8 Trenzadoras - Encajes**

#### **Trenzadoras**

Las bobinas de hilo son colocadas en los husos, se posicionan las hebras y al accionar la máquina se entrecruzan formando el tejido.

#### **Encajes**

Proceso similar al anterior, para la formación del diseño se utiliza una cadena programada para el efecto. Los encajes elaborados son muy diversos y en diferentes anchos, para usos decorativos o la formación de manteles, tapetes.

### **1.1.3.9 Piezas**

Las operarias y las máquinas le dan la presentación final a todos los artículos elaborados en las secciones de telares, trenzadoras, encajes y medias.

Realizan tareas de embobinar, formar piezas o rollos, cortar etiquetas, colocar puntas en los cordones, prensar madejas de hilos, retirar amarres de los encajes y planchar, formar cajas y empaquetar. Con los calcetines se realizan las operaciones de acabado y empaque. Los artículos son revisados previamente con el fin de garantizar la calidad.

### **1.1.4 Conclusiones**

El fundador el Sr. Carlos Tosí Siri, inicio sus actividades comerciales en esta ciudad. De esta forma, crea su almacén llamado “Almacén de Carlos Tosí” en el año de 1926 ubicado entre las calles Bolívar y Benigno Malo, lo que hoy se conoce como Mercantil Tosí, en donde pone a disposición de la clientela especialmente artículos de la rama textil.

La empresa cuenta con diferentes beneficiarios que apoyan al desarrollo de la empresa, siendo esta una empresa Familiar muy tradicional, se han tenido que implementar nuevos cambios para la mejora y progreso de la empresa.

Uno de los aportes que se realizo fue el levantamiento del Manual de Funciones en el área de producción, esta herramienta ayudara a mejorar procesos de evaluación, capacitación y elección.

Como conocemos la descripción y análisis de puestos son de gran importancia para el correcto trabajo de Talento Humano para mejorar e implementar nuevos procesos que ayude a la mejora y progreso de la empresa, teniendo una buena Administración de Recursos Humanos mejorando los procesos de Selección, Capacitación y he incluso se podría implementar un correcto proceso de Evaluación de Desempeño con el fin de optimizar los recursos que mantiene la empresa y crear valiosos resultados en un correcto manejo de estos.

Se realizó la recopilación de información de la empresa que fue una guía importante para conocer la estructura, cultura, diseño y administración, y mediante esta información obtenida pudimos planificar la forma en la que deberíamos proceder en cada sección que nos fue asignada de acuerdo a sus antecedentes. Además mediante la explicación del proceso que realizaríamos más adelante al área de RRHH, ellos también pudieron comprender de mejor manera el concepto que planteamos para el levantamiento y actualización de los perfiles.

## CAPITULO II

### 2. Marco Teórico

En este capítulo trataremos sobre la parte teórica de este proyecto de graduación, presentaremos conceptos y definiciones acerca de la administración de recursos Humanos su evolución, su importancia y utilidad. Además hablaremos acerca de la descripción de puestos que es y como la conciben diferentes autores, además de cuáles son las características de las mismas. Dentro del mismo capítulo también hablaremos acerca de la gestión por competencias, utilidades, conceptos y clasificación según varios autores; esta información nos servirá de base esencial para el capítulo 3 que nos presenta a la aplicación del método MPC.

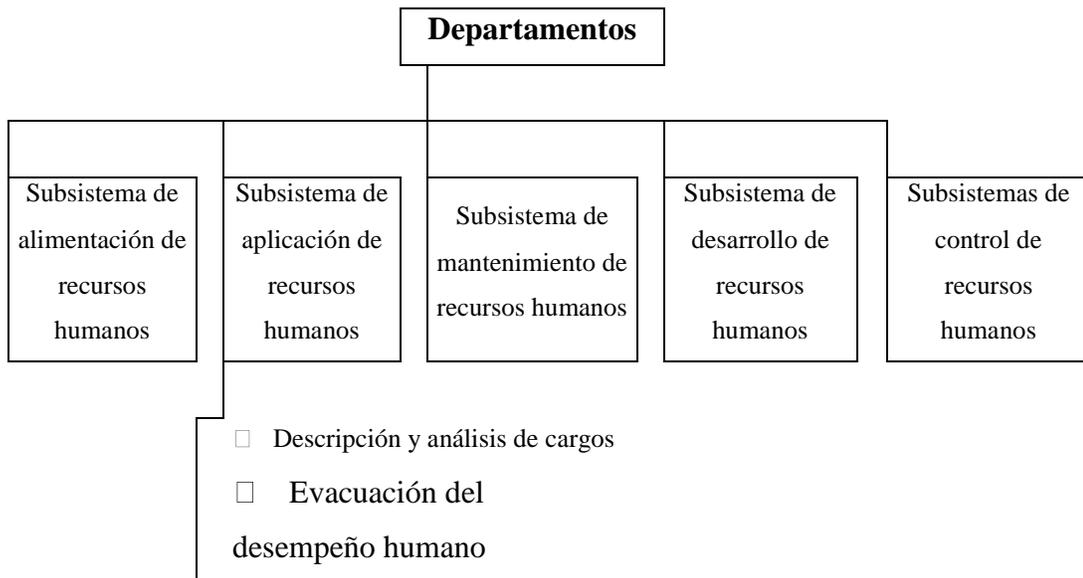
#### 2.1 Administración de recursos humanos, “Dirección estratégica de recursos humanos”<sup>1</sup>

Según lo que describe en su libro *Gestión por Competencias* de Martha Alles: **Recursos Humanos** ha cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamado a esta disciplina **Capital Humano**. Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio potente. Podemos agregar otra motivación: reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero “recurso” del cual se dispone.

---

<sup>1</sup> Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010 1 cap., pág. 15-19

### 2.1.1 ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos?



(2)Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato, segunda edición.

Administración de recursos humanos hace al manejo integral de capital humano, a su gobierno. Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/ contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados

### 2.1.2 ¿Por qué es importante la administración de recursos humanos?

La Administración de recursos humanos es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

- Tomar a la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal – o una rotación diferente a la deseada – o personal insatisfecho;
- Que la gente no este comprometida;
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego el nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas como un buen proceso de selección, evaluación y capacitación.

### **2.1.3 Algunos de los factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo<sup>2</sup>**

- Un trabajo digno.
- Condiciones laborales seguras e higiénicas.
- Pagos y prestaciones adecuadas.
- Seguridad en el puesto.
- Supervisión capacitada.
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.
- Clima social positivo.
- Justicia y juego limpio.

### **2.1.3 Factores adicionales a tener en cuenta**

- La fuerza de trabajo está integrada por nuevos oferentes: mujeres y jóvenes.
- El desplazamiento de la demanda a los servicios cambia los perfiles requeridos.

---

<sup>2</sup> Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010, 1 cap. pág., 20-27

### **2.1.4 La función de Recursos Humanos cambio sus prioridades**

Hasta hace pocos años la principal preocupación de un gerente de Recursos Humanos se centraba en resolver problemas gremiales, en forma casi excluyente. Hoy, además de tener bien cubiertos estos frentes, se le exigen muchas otras prioridades:

- Los empleados deben ser competitivos.
- El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional; no se puede improvisar.
- Los recursos humanos se miden en resultados financieros.
- Recursos Humanos debe crear valor, no reducir costos.
- Recursos Humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

Ninguna empresa dibuja sus organigramas según el esquema de la derecha, pero no es importante como lo dibuje sino como vea la realidad de los negocios y la situación en la que debe competir. Los organigramas se dibujan según el tipo de organización

## **2.2 Descripción de cargos<sup>3</sup>**

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo “puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los

---

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, segunda edición Impreso en Colombia.

deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

### **2.2.1 Análisis de cargos<sup>4</sup>**

La descripción de cargos y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí; la descripción se preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. Requisitos intelectuales;
2. Requisitos físicos;
3. Responsabilidades implícitas;
4. Condiciones de trabajo.

### **2.2.2 La gestión de recursos humanos por competencias<sup>5</sup>**

**“Los tres sistemas importantes de la motivación humana según David McClelland”\**

---

<sup>4 4</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, segunda edición Impreso en Colombia

<sup>5</sup> Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010, cap. 2, pág. 55, McClelland, David C. *Human Motivación*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y como pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.<sup>2</sup>

### **2.2.3 Los logros como motivación**

Históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro o “*n achievement*”. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio *input/output*. Mejorar significa obtener el mismo *output* con menos trabajo, obtener un mayor *output* con el mismo trabajo o, lo mejor de todo obtener un mayor *output* con menos trabajo.

De esta manera la gente con alto “*n achievement*” prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas y por lo tanto no trabajan más duro por situaciones en donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Los *entrepreneurs* exitosos tienen alto “*n achievement*”.”

#### **2.2.4 El poder como motivación<sup>6</sup>**

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta “*n power*”.

Los altos niveles de “*n power*” están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía grandemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.”

#### **2.2.5 La pertenencia como motivación**

Se sabe menos de esta motivación que de las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción. Peretti se refiere a los grandes déficits para este siglo que se inicia, derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un

---

<sup>6</sup> Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010, cap. 2, pág. 56. Peretti, Jean-Marie, *Gestión des ressources humaines*, Librairie Vuibert, Paris, 1998.

*approach* dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una agresión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo. El desarrollo y movilidad de empleados

Y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

Para los autores Carretta, Dalziel y Mitrani los complejos escenarios de fin de siglo pasado, en especial dentro del mundo laboral, requieren:

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante.
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer.
- 

## **2.3 Competencias:**

### **2.3.1 Concepto**

Chiavenato señala. Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Una competencias tiene tres componentes: el saber hacer (conocimiento) el querer hacer (Factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización)

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planteamiento de Recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

Le conocimiento y la habilidad es más fácil de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es la capacitación. Esto introduce al modelo de iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos, las más fáciles de detectar y desarrollar como las habilidades y conocimientos y las menos fáciles de detectar y desarrollar como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales.<sup>7</sup>

En su Libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos/ Gestión por Competencias Martha Alles cita a Spencer y Spencer al decir: *competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionado a un estándar de efectividad y/o una performance en un trabajo o situación.*

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o probablemente, medio sobre un criterio general o estándar.

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias con en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

---

<sup>7</sup> MARCHANT RAMIREZ LORETO,( 2005) Actualización Para el Desarrollo Organizacional, L, Ed

Ernst y Young define competencia como *la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.*

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta exhaustivamente el perfil físico psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

La escritora Martha Alles en su libro de Dirección de RR HH Señala que Ernst & Young hablan de algunos elementos que garantizan un éxito<sup>8</sup>

1. **Los Conocimientos:** que derivan de una técnica específica.
2. **las Habilidades que normalmente se adquieren** mediante entrenamiento y experiencia.
3. **las Cualidades** algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar a corto plazo. Nos referiremos muchas veces a las competencias y en esa palabra englobaremos muchos conceptos... hemos denominado competencias específicas o de conocimientos a las técnicas y competencias de gestión a las que trataremos en esta parte de la obra.

Las competencias de gestión se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de Trabajo.

### **2.3.2 Clasificación**

Para La clasificación de competencias vamos a utilizar una recopilación de varios autores que hace el escritor Antonio Blanco Prieto en su libro “Trabajadores competentes introducción de la gestión de Recurso humanos por competencias”

---

<sup>8</sup> MARTHA ALICIA ALLES, Dirección estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias, GRanica, Buenos Aires 2003

Desde el punto de vista del nivel de desempeño laboral y partiendo de la técnica de identificación de incidentes críticos para la identificación de competencias, Levy-Le Boyer (1990) y Hooghiemstra (1997) Clasifican las competencias en dos grandes grupos:

- Competencias esenciales o umbral: que sería características propias tanto de los trabajadores de alto desempeño como de los de desempeño medio. Se trata de competencias que son adecuadas para lograr una actuación laboral media.
- Competencias diferenciales son diferenciadoras: son características esenciales de los trabajadores más eficientes y están causalmente relacionadas con su elevada competencia laboral. Estas competencias permiten a quien las posee realizar una actuación sobresaliente en el desempeño de una función.<sup>9</sup>

### **2.3.3 Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:**

1. *Motivación*. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las Motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y los aleja de otros. **Ejemplo:** las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
2. *Características*: Características y respuestas consistentes a situaciones o información. **Ejemplo:** el autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son Características de los gerentes exitosos.
3. *Concepto propio o concepto de uno mismo*. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. **Ejemplo:** valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo

---

<sup>9</sup> BLANCO PRIETA ANTONIO, Trabajadores competentes introducción de la gestión de Recurso humanos por competencias, Editorial ESIC, Madrid España,

en situaciones donde otras personas están a cargo, por ejemplo es más probable que una persona que valora ser Líder demuestre un comportamiento de Liderazgo.

4. *Conocimiento*. La información que una persona posee sobre áreas específicas. **Ejemplo:** conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano. El conocimiento en una competencia compleja. En general las evaluaciones del conocimiento no logran predecir el desempeño laboral por que el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto.
5. *habilidad*: la capacidad de desempeñar una tarea física mental. **Ejemplo:** la “mano” de un dentista para arreglar un nervio sin dañar el diente.

Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

### **Competencias de logro y acción**

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden calidad y Precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

### **Competencias de ayuda y servicio**

- Entendimiento personal
- Orientación al cliente

### **Competencias gerenciales**

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y Cooperación
- Trabajo en equipo y cooperación

- Liderazgo

### **Competencias Cognoscitivas**

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional y de dirección

### **Competencias de eficacia personal**

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad.

Clude Levy Le Boyer resume el tema de la siguiente manera.

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras que las transformas en más eficaces para una situación dada.

Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades para conducir muy bien las misiones personales fijadas.

La misma autora presenta un listado de competencias universales para los cuadros superiores:

- Presentación Oral
- Comunicación Verbal
- Comunicación Escrita
- Análisis de problemas de fuera de la organización
- Comprensión de los problemas de fuera de la organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control

- Desarrollo de subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre individuos
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación
- Vocación par el análisis
- Sentido común
- Creatividad
- Toma de decisión
- Conocimientos técnico y profesionales
- Energía
- Apertura a otros interés
- Iniciativa
- Tolerancia al Estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

Listado de subcompetencias

### **Intelectuales**

Perspectiva estratégica

Análisis y sentido Común

Planificación y organización

### **Interpersonales**

Dirigir colaboradores

Persuasión

Decisión

Sensibilidad interpersonal

Comunicación Oral

### **Adaptabilidad**

Adaptación al medio

### **Orientación ha resultado**

Energía e iniciativa

Deseos de Éxito

Sensatez para los negocios

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características motivacionales están más escondidas, más “adentro” de la personalidad. Como lo mencionamos anteriormente.

También conocidas como competencias de gestión se refieren al comportamiento de las personas en el Trabajo. Nuestra opinión las competencias técnicas o derivadas del conocimiento que como ya mencionamos son más fáciles de detectar.

### **Ejemplos de Competencias Técnicas o de Conocimiento:**

-Informática

-Contabilidad financiera

- Impuestos

-Leyes Laborales

-Cálculo Matemático

-Idiomas

### **Ejemplos de Competencias de gestión O derivadas de las conductas**

- Iniciativa y Autonomía
- Orientación al Cliente
- Relaciones públicas
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacidad de síntesis

Las competencias difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro de un esquema general de la compañía. En ocasiones una misma competencia como el liderazgo, puede ser requerida para jóvenes profesionales y para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia entre ambos niveles.

Por otro lado Nadine Jolis, las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- a) Competencias Clásicas: Por ejemplo conectar saberes adquiridos durante la formación con la información
- b) Competencias Prácticas: Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad
- c) Competencias Sociales: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.

- d) Competencia del Conocimiento: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones poder aportar innovación y calidad.<sup>10</sup>

## **2.4 Descripción de puestos**

### **2.4.1 Introducción**

<sup>11</sup>La descripción de puestos es de gran importancia para la organización ya que de esta forma las personas conocerán la importancia.

Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones y porque. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.

### **2.4.2 Utilidad**

El gerente o especialista de recursos humanos necesita saber cómo fueron diseñados y estructurados los puestos de trabajo, la descripción de puestos relaciona las tareas las obligaciones y las responsabilidades del puesto en narrativa y expositiva, y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido. Una vez hecha la descripción de los puestos viene el análisis, el cual aborda los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, cuales son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto.

---

<sup>10</sup>MARTHA ALICIA ALLES, Dirección estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias, Granica, Buenos Aires 2003

<sup>11</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del talento humano/ McGraw-Hill. México. 3 ed. 2009.

### **2.4.3 Aplicación.**

<sup>12</sup> La descripción y análisis de los puestos son como mapas de trabajo que se desempeñan en la organización. Un programa de descripción y análisis de los puestos produce subsidios para el reclutamiento y la selección de personas con fin identificar las necesidades de entrenamiento, elaboración de programas de entrenamiento, para la planificación de la fuerza de trabajo, la evaluación de los puestos y los criterios para los salarios, la evaluación de desempeño, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporcionan la descripción y el análisis de puesto.

## **Conclusiones**

Como conocimos en este capítulo la descripción y análisis de puestos son de gran importancia para el correcto trabajo de Talento Humano para mejorar e implementar nuevos procesos que ayude a la mejora y progreso de la empresa, teniendo una buena Administración de Recursos Humanos mejorando los procesos de Selección, Capacitación y he incluso se podría implementar un correcto proceso de Evaluación de Desempeño con el fin de optimizar los recursos que mantiene la empresa y crear valiosos resultados en un correcto manejo de estos.

Se realizó la recopilación de información de la empresa que fue una guía importante para conocer la estructura, cultura, diseño y administración.

En este capítulo se realizó el levantamiento de actividades de los cargos en base al método MPC©, este método se basa en la formación de perfiles de cargos por competencias, es decir mediante la indagación de las actividades principales de cada cargo se buscaron competencias conocimientos, formación académica y demás

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del talento humano/ McGraw-Hill. México. 3 ed. 2009.

requisitos que la persona que va a ocupar dicho cargo tendría que poseer de acuerdo a las funciones que va desempeñar en el puesto.

Mediante este método como lo mencionamos antes se puede realizar proceso de selección capacitación, evaluación más precisos y más cortos en cuanto a tiempo.

## CAPITULO III

### 3. El Método: Modelado Perfiles de Competencias, MPC<sup>13</sup>

El propósito de esta sección es explicar el método MPC. Este método sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.) los perfiles o modelos de competencias son el núcleo de la administración de recursos humanos por competencias (Spencer & Spencer, 1993).

#### Descripción

Las siglas MPC significan:

**M** = modelado

**P** = perfiles

**C** = competencias

El objetivo general del método MPC es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible. Los datos recolectados con el método MPC son ingresados en el sistema COMPERS.

Almacenada la información, se han establecido las bases para la gestión de recursos humanos por competencias.

El método del modelado de perfiles de competencias o MPC es el fruto de varias experiencias de consultaría de la Firma en variedad de organizaciones. Esencialmente el método MPC se desarrolla en un taller donde un grupo de expertos en los puestos, y con la guía de un facilitador:

---

<sup>13</sup> ALFREDO PAREDES ASOCIADOS, Modelo MPC, 2007

- a. Identifican las tareas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).
- b. Levantan el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).
- c. Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

La gran ventaja es que estos resultados se generan en un máximo de tres horas y para un gran número de puestos. Dos facilitadores pueden dirigir el trabajo de un grupo de 45 personas.

Suponiendo tres expertos por puesto, en cuatro horas se puede contar con los criterios de rendimiento y los perfiles de al menos 15 puestos.

### **3.1 Beneficios del método MPC<sup>14</sup>**

1. Acelera significativamente los procesos de selección.
2. Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
3. Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
4. Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas / departamentos, grupos ocupacionales e incluso modelos de competencias para toda la organización.
5. Debido a su cobertura (al menos 15 puestos en su solo taller) puede ser realizado periódicamente, sin mayores costos, para actualizar las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento y los perfiles de competencias.

---

<sup>14</sup> ALFREDO PAREDES ASOCIADOS, Modelo MPC, 2007

6. Utiliza el concepto de “competencias integrales”; esto es, define tanto los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para desempeñar esos criterios en el máximo nivel de eficacia.
7. Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
8. Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
9. Debido a que los criterios y los perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
10. capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
11. Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (criterios de rendimiento, tareas esenciales, perfiles de competencias, fichas de destrezas, etc.), materializado la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.
12. Difunde el tema de competencias en toda la organización contribuyendo con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales.

Se puede afirmar que el método MPC contribuye a generar una cultura organizacional de alto rendimiento.

El MPC surgió de la necesidad de contar con una metodología que se adaptara a las características de las organizaciones actuales: rapidez y eficiencia. La metodología original para el desarrollo de modelos de competencias, implicaba el uso de entrevistas de eventos conductuales, aplicadas de manera individual, que posteriormente eran transcritas y codificadas. El método resultaba excesivamente lento, costoso e ineficiente. Además, suponía la formación de un equipo de analistas que, como mínimo, trabajaba cuatro o seis meses a tiempo completo para generar resultados.

El método MPC está pensando no sólo para generar perfiles con la mayor rapidez posible, sino que además se basa en el uso de conceptos y técnica de validez comprobada, encaminadas a asegurar la calidad de los resultados. Así, el método MPC logra adaptarse fácilmente a las necesidades prácticas de las organizaciones, sin sacrificar la rigurosidad metodológica ni la calidad de los resultados.

### **3.1.1 Metodología<sup>15</sup>**

El método MPC se desarrolla en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

El taller es conducido por analistas del área de recursos humanos de la organización, quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para la que los expertos proporcionen la información pertinente.

Los expertos en el puesto deben cumplir dos requisitos básicos.

- Conocer a fondo la posición: usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.
- Tener un nivel educativo superior: como mínimo los expertos requieren cierta educación superior. Esto asegura que los expertos posean tres habilidades básicas que requerirán en el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Sin embargo, en este caso es altamente recomendable que se revise con mayor detalle la información proporcionada por el informante una vez concluido el taller.

---

<sup>15</sup> ALFREDO PAREDES ASOCIADOS, Modelo MPC, 2007

En el caso de que los potenciales informantes no tengan el nivel educativo recomendado, es preferible trabajar con los supervisores de esos informantes. Lo importante es que los informantes reúnan las destrezas básicas de comprensión de instrucciones, lecturas y escritura.

### **3.1.2 Identificar las actividades esenciales del puesto**

El primer dato que los expertos deben proporcionar son los “criterios de rendimiento”.

Los criterios de rendimiento son definiciones explícitas sobre las actividades que se deben realizar o los resultados de trabajo que se deben lograr en un puesto de trabajo o área funcional, para ser considerada de alto rendimiento. Los criterios de rendimiento son las actividades y los resultados que tienen el mayor impacto para la organización.

Los criterios de rendimiento incluyen tanto las acciones (comportamientos) como los resultados de trabajo (productos tangibles). Sin embargo, dado que las competencias son los antecedentes del comportamiento laboral, es necesario identificar solamente aquellos criterios de rendimiento de carácter conductual (actividades). Así, las actividades esenciales de un puesto de trabajo son los criterios de rendimiento superior (Moreno, 2001).

Nuestra recomendación es que usted NO utilice la expresión “criterios de rendimiento” con un grupo de personas que, si bien son expertas en la posición que analizan, no tienen un conocimiento experto en administración de recursos humanos.

### **3.1.3 Escalas para la calificación de actividades de trabajo**

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades esenciales de un puesto de trabajo.

**Frecuencia:** frecuencia con que se ejecutan la actividad.

**Importancia:** que tan importante es la actividad en comparación con las demás actividades del puesto.

**Dificultad:** que tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades del puesto

| <b>Grado</b> | <b>Frecuencia</b>                        | <b>Importancia</b>                             | <b>Dificultad</b>  |
|--------------|--|--|--|
| 5            | Todos los días                           | Máxima importancia                             | Muy difícil  |
| 4            | Al menos una vez por semana              | Importante                                     | Difícil  |
| 3            | Al menos una vez cada quince días        | Mediana  | Moderada   |
| 2            | Una vez al mes (mensualmente)            | Poca   | Fácil  |
| 1            | (Bimensual, trimestral, semestral, etc.) | Menor importancia en comparación con las demás | Tarea muy fácil en comparación con las otras actividades |

#### **3.1.4 Reglas para identificar las actividades esenciales del cargo:**

1. El número máximo de actividades esenciales será 4, preferible 3.
2. Las tres o cuatro actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

Identificadas las actividades esenciales (que no deben ser más de cuatro) procederá con la siguiente fase del taller (levantamiento del perfil de competencias). Los expertos deberán identificar que conocimientos y destrezas se requieren para desempeñar las actividades esenciales en el máximo nivel de rendimiento.

### **3.2 Elaborar el perfil por competencias<sup>16</sup>**

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

Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto. Por esta razón, la identificación de criterios de desempeño superior es el primer paso en la construcción de un perfil de competencias.

Téngase en cuenta que la gestión de recurso humanos por competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de Recursos humanos.

A diferencia de la administración tradicional de recursos humanos donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema. Por esta razón, la metodología de competencias enfatiza la construcción de los perfiles por competencias.

El sistema COMPERS® facilita esta labor mediante la inclusión de diccionarios de conocimientos, destrezas y aptitudes debidamente probados. Desde luego estos

---

<sup>16</sup> ALFREDO PAREDES ASOCIADOS, Modelo MPC, 2007

diccionarios no excluyen la inclusión de competencias específicas, pero su uso facilita enormemente la labor de construcción de perfil competencias.

Los expertos ya han identificado las actividades esenciales de la posición. Ahora tendrán la tarea de identificar los conocimientos y las destrezas requeridas. A este efecto se usara la siguiente metodología.

### **3.2.1 Metodología para identificar los conocimientos.**

| <b>Lista solamente las actividades esenciales</b> | <b>Conocimiento requeridos</b> | <b>Destrezas requeridas</b> | <b>Otras competencias</b> |
|---|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
|---|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------|

Solicite a los expertos que transcriban solamente las actividades esenciales que identificaron en la primera parte del taller.

El facilitador entregara a los expertos un ejemplo sobre lo que espera de ellos y una pequeña hoja donde se aclare el concepto de conocimientos.

El Experto debe dominar el concepto de los conocimientos.

Definición de conocimientos

Los Conocimientos son conjuntos de información es adquiridas vía educación formal capacitación o análisis de información.

Que NO son competencias

En la gestión por competencias es muy NO confundir conocimientos con otras competencias como destrezas, las capacidades, etc. La mejor manera de NO confundir conocimientos con otras competencias es aplicar la siguiente regla:

- Por lo general los conocimientos empiezan con sustantivos (Economía, contabilidad finanzas)
- Por lo general las destrezas empiezan con un verbo (negociar, Inspeccionar, manejar etc.)

Una vez que los expertos tengan claro que no son los conocimientos, les pedirá que procedan a establecer los conocimientos de la posición analizada.

### **3.2.2 Metodología para identificar las destrezas**

Concluida la identificación de los conocimientos, los expertos procederán a la identificación de las destrezas. La mejor manera de identificar destrezas o habilidades es mediante el uso de fichas o tarjetas que contengan las destrezas y sus definiciones.

Una vez que los expertos han seleccionado las cinco destrezas, se les pedirá que las ubiquen en la columna “destrezas” que esta junto a la columna de “conocimientos”. La ubicación de las destrezas en alguna de las celdas de la columna. Tiene por finalidad asegurar que las destrezas son necesarias para desempeñar alguna de las actividades esenciales de la posición. Si la destreza no puede ser ubicada o vinculada a alguna de las tareas del puesto. Si es que la destreza no puede ser ubicada o vinculada a alguna de las tareas principales puede significar que:

- Falta identificar alguna actividades especial de puesto
- LA destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuado priorización
- La destreza requiere adaptación al puesto
- La destreza está vinculada a una tarea de rendimiento extra-puesto

### **3.2.2.1 Metodología para identificar destrezas específicas.**

Concluida la labor de selección de fichas...

El resultado final de cada grupo de expertos debe ser la matriz de actividades esenciales y competencias debidamente completados.

### **3.2.3 Metodología para identificar otras competencias.**

Una vez llena la matriz se puede adicionar otras competencias que pueden ser aptitudes rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes. Sin embargo dado que las competencias son más psicológicas y a la mayoría de personas les cuesta trabajo identificarlas, es preferible que un experto en psicología establezca estas competencias.

#### **3.2.3.1 Determinar competencias para selección y para capacitación<sup>17</sup>**

Establecido el perfil de competencias es necesario determinar que competencias deben evaluarse en selección y cuales adquirirse en capacitación. Existen Ciertas competencias, como los conocimientos, que pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación es más difícil.

#### **3.2.4 Encuesta de requerimientos de selección y capacitación<sup>18</sup>**

En proceso de selección de personal no todas las competencias del perfil deben ser evaluados en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado está dentro de la organización

---

<sup>17</sup> ALFREDO PAREDES ASOCIADOS, Modelo MPC, 2007

<sup>18</sup> ALFREDO PAREDES ASOCIADOS, Modelo MPC, 2007

El pretexto de esta encuesta es que el experto identifique los conocimientos o destrezas que se adquieren o aprenden en la organización y cuáles se adquieren o aprenden antes de ingresar a la organización

*Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:*

1. **Durante** el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona)
2. **Antes y durante** el desempeño del puesto
3. **Antes** de desempeñar el puesto (La persona debe tener la competencia)

### **3.2.5 Revisar la Información Recolectada**

El método MPC está diseñado para obtener la información más completa y exacta por parte de los expertos, es necesario revisar y depurar la información antes de ingresarla al sistema COMPERS®

#### **Lista de aspectos a revisar:**

##### **Sobre las actividades del puesto:**

- Empiecen siempre con un verbo
- No sean excesivamente genéricas
- No proporcionan detalles excesivos e innecesarios
- NO existan duplicaciones en las descripciones
- Cada Descripción mencione solamente una actividad o acción.

##### **Sobre las competencias:**

- Si los conocimientos son realmente conocimientos
- Si las destrezas son realmente destrezas
- Si las Competencias propuestas tienen sentido

##### **Sobre las otras competencias:**

- Los expertos también proporcionan información sobre “ otras competencias”

### 3.2.6 Implementación de MPC en Pasamanería S.A.

#### EJEMPLO

#### 3.2.6.1. Datos de identificación:

|                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| <b>INSTITUCIÓN:</b>            | <b>PASAMANERÍA S.A.</b>       |
| <b>UNIDAD DE NEGOCIO:</b>      | <b>TEXTIL</b>                 |
| <b>DESIGNACIÓN DEL PUESTO:</b> | Gerencia de Producción        |
| <b>JEFE INMEDIATO:</b>         | Vicepresidente de Operaciones |
| <b>SECCIÓN Y DEPARTAMENTO:</b> | PRODUCCIÓN                    |

#### 3.2.6.2. Misión del Puesto:

|   |
|---|
| Planificar y programar la producción y establecer planes de acción con el objetivo de mantener la calidad del producto. |
|---|

#### 3.2.6.3. Actividades del Puesto:

| <b>Actividades del puesto</b>   | <b>FR</b> | <b>CO</b> | <b>CM</b> | <b>Total</b> |
|---|-----------|-----------|-----------|--------------|
| Coordinación de la Producción de la Planta  | 5         | 4         | 4         | <b>21</b>    |
| Coordinación del Mantenimiento del área de Producción   | 5         | 4         | 4         | <b>21</b>    |
| Solucionar los problemas que se presenten en la Producción y en el Mantenimiento de Maquinaria. | 5         | 4         | 4         | <b>21</b>    |
| Realizar la Planificación de la Producción  | 5         | 4         | 4         | <b>21</b>    |
| Coordinación del Personal que trabaja en la Planta  | 5         | 3         | 4         | 17           |
| Revisión del Reabastecimiento del material para el área de Producción                           | 4         | 4         | 3         | 16           |
| Coordinar con el área de Compras todo lo que se necesite para la área                           | 4         | 4         | 3         | 16           |

**FR= Frecuencia**

**CO= Ejecución errada u omisión de la actividad**

**CM= Complejidad de la actividad**

|   |
|---|
| <p style="text-align: center;"><b>FORMULA DE<br/>CALCULO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Total = FR + (CO * CM)</b></p> |
|---|

### 3.2.6.4 Matriz de Competencias

| <b>Actividades esenciales</b>   | <b>Conocimientos académicos</b> | <b>Destrezas Técnicas y Conductuales (Anexo 2)</b> |
|---|---------------------------------|--|
| Coordinación de la Producción de la Planta  | Planificación de Producción     | Trabajo en Equipo                                  |
|   |                                 | Juicio y Toma de decisiones                        |
| Coordinación del Mantenimiento del área de Producción   | Mecánica                        |  |
|   | Eléctrica                       |  |
| Solucionar los problemas que se presenten en la Producción y en el Mantenimiento de Maquinaria. | Mecánica                        | Control de Operaciones                             |
|   | Eléctrica                       | Mejora Continua                                    |
| Realizar la Planificación de la Producción  | Planificación de Producción     | Planificación                                      |
|   |                                 | Juicio y Toma de decisiones                        |

### 3.2.6.5. Requerimientos de Selección y Capacitación:

| Conocimientos/Destrezas                  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|--|----------------------------|-------------------------------|
| Planificación de Producción              | X                          | X                             |
| Mecánica                                 | X                          | X                             |
| Electricidad                             | X                          | X                             |
| <b>Destrezas Técnicas y Conductuales</b> |                            |                               |
| Trabajo en Equipo                        | X                          | X                             |
| Juicio y Toma de decisiones              | X                          | X                             |
| Control de Operaciones                   |                            | X                             |
| Planificación                            |                            | X                             |
| Mejora Continua                          | X                          | X                             |

### 3.2.6.6. Nivel de responsabilidad

| <b>Sobre activos:</b> describa los activos sobre los que es responsable | <b>Sobre personas:</b> detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno: |
|---|---|
| Sobre los equipos y medios de trabajo                                   | Sobre el trabajo de otras personas  |
| Económicos  | Sobre el contacto con los clientes  |
| Sobre la calidad del producto   |   |

### 3.2.6.7. Toma de decisiones

| <b>DECISIONES QUE TOMA POR SI MISMO</b> (No requieren aprobación de un superior) | <b>DECISIONES QUE REQUIEREN APROBACIÓN DE UN SUPERIOR:</b> |
|--|--|
| Decisiones básicas dentro de sus responsabilidades.                              | Decisiones que involucre otras áreas y a largo plazo       |

### 3.2.6.8. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

| <b>Tema</b>                  | <b>Número de horas</b> |
|------------------------------|------------------------|
| Liderazgo                    | 16                     |
| Conocimiento de Confecciones | 120                    |
| Manejo del Personal          | 24                     |

### 3.2.6.9. Experiencia laboral requerida:

| <b>Dimensiones de experiencia</b>       | <b>Detalle</b> |
|---|----------------|
| <b>Tiempo de experiencia:</b>           | 3 años         |
| <b>Especificidad de la experiencia:</b> | Jefatura       |

### 3.2.6.10. Firmas de Responsabilidad

| <b>ELABORACIÓN</b> | <b>REVISIÓN</b> | <b>APROBACIÓN</b> |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| Firma:             |                 |                   |
| Fecha:             |                 |                   |

## **3.3 Elaboración del manual de funciones**

### **3.3.1 Introducción**

Un manual de funciones de una empresa es un instrumento que reúne y agrupa todas las funciones de un cargo que pertenece a u a área de una organización, en el manual se describen claramente las actividades y responsabilidades de un cargo, en este muchas veces se incluyen varios datos de importancia como la formación académica, experiencia que debe tener la persona para ocupar el puesto, destrezas conductuales y técnicas capacitaciones niveles de responsabilidad, toma de decisiones etc. El manual de funciones es una herramienta que permite que las personas dentro de su organización conozcan de las funciones que le pertenecen a cada colaborador y cuál es la jerarquía que se maneja dentro de la organización

La utilidad de un manual de funciones es variada, esta es de gran ayuda para las áreas de Talento Humano ya que mediante la información recopilada se puede desarrollar planes de capacitación para los cargos, de igual manera se podrán implementar planes de evaluación de desempeño objetivos y basándose en las actividades, funciones y demás indicadores de gestión que cada cargo desarrolla dentro de sus tareas. Otra función del manual es que nos ayude de la misma forma a desarrollar planes de entrenamiento adecuados para cada cargo y así obtener empleados y colaboradores que estén adecuadamente preparados para desarrollar adecuadamente las tareas designadas

### **3.3.2 Contenidos**

#### **3.3.2.1 Aplicación Práctica**

**EMPRESA TEXTIL PASAMANERÍA S.A.**

# Empresa Textil **PASAMANERÍA S.A.**

---

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

Autores: Bernarda Idrovo; Viviana Rodas

11/11/2012

## INDICE

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Visión, Misión y Valores Institucionales de Pasmaría S.A..... | I           |
| Metodología.....  | II          |
| Diccionario de Competencias.....                              | III         |
| <br>  |             |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES.....</b>                               | <b>IV</b>   |
| <b>GERENCIA DE PRODUCCION.....</b>                            | <b>1</b>    |
| Gerencia de Producción.....                                   | 2           |
| Secretaria de Producción.....                                 | 5           |
| Asistente de Producción.....                                  | 7           |
| <br>  |             |
| <b>SISTEMAS Y METODOS.....</b>                                | <b>10</b>   |
| Jefe de Sistemas y Métodos.....                               | 11          |
| Secretaria de Sistemas y Métodos.....                         | 14          |
| Análisis de Costos.....                                       | 17          |
| Análisis de Métodos y Tiempos.....                            | 20          |
| Auxiliar del Jefe de Sistemas y Métodos.....                  | 23          |
| <br>  |             |
| <b>TINTORERIA.....</b>  | <b>26</b>   |
| Jefe de Sección de Tintorería.....                            | 27          |
| Controlador de la Producción.....                             | 30          |
| Supervisora de Calandras.....                                 | 33          |
| Supervisora de Enconadoras.....                               | 36          |
| Supervisora de Tintorería.....                                | 38          |

|   |     |
|---|-----|
| Lubricadora.....  | 40  |
| Laboratorista.....  | 42  |
| Auxiliar de laboratorio Químico.....                                | 45  |
| Bodeguero.....  | 48  |
| Operaria de maquina planchadora calandra.....                       | 51  |
| Operadora devanadora 7A.....  | 54  |
| Operadora devanadora 7 B.....                                       | 56  |
| Operadora devanadora 10.....  | 58  |
| Operador de máquina para Embobinar cinta cruda para Tinturar.....   | 60  |
| Enmadejadora 1.....   | 63  |
| Enmadejadora 2.....   | 66  |
| Operador Gaseadora.....   | 68  |
| Operador Mettler A.....   | 70  |
| Operador Mettler B.....   | 72  |
| Operador Singer enmadejadora.....                                   | 74  |
| Operador máquina alineadora de malla CORINO.....                    | 76  |
| Operador máquina Brazzolis (máster y esclava).....                  | 79  |
| Operador máquina Brazzolis Grande (máster y esclava).....           | 82  |
| Operador máquina de tintura cinta raso poliéster Mageba.....        | 85  |
| Operador máquina de tintura, MACON.....                             | 88  |
| Operador máquina de tintura, VENANGO.....                           | 91  |
| Operador máquina MCS (máster y esclava), teñir tejido de punto..... | 94  |
| Operador máquina Mercerizadora.....                                 | 97  |
| Operador máquina Multiflow, teñir tejido de punto.....              | 100 |
| Operador máquina planchadora MONTI.....                             | 103 |
| Operador Maquina secadora Plegadora .....                           | 106 |
| Operador máquina, teñir tejido de punto MCS 50kg.....               | 109 |

|  |            |
|--|------------|
| Operador máquinas de tintura hilos ATYC.....             | 112        |
| Operador máquinas de tintura hilos Matinza.....          | 115        |
| Operador máquinas de tintura hilos Matizadora.....       | 118        |
| Operador máquinas de tintura hilos Mezzera 40kg.....     | 121        |
| Operador máquinas de tintura hilos Mezzera 50kg.....     | 124        |
| Operador máquinas de tintura hilos Minimezera.....       | 127        |
| Operador máquinas de tintura hilos Obem 50kg.....        | 130        |
| Operador máquinas de tintura hilos UGOLINI.....          | 133        |
| Operador máquinas de tintura hilos VH1, Vh2 y Vh3.....   | 136        |
| Operador máquinas de tintura hilos, Mini Obem 1,2kg..... | 139        |
| Operadora maquina compactadora Ferraro.....              | 142        |
| Operario de la Singer (Enmadejadora).....                | 144        |
| Operario Tubos a presión.....                            | 147        |
| <br>   |            |
| <b>HILANDERIA.....</b>                                   | <b>150</b> |
| Jefe de Sección de Hilandería.....                       | 151        |
| Supervisora de Hilandería.....                           | 154        |
| Control de calidad.....                                  | 157        |
| Digitadora.....  | 160        |
| Bodeguero.....   | 162        |
| Auxiliar de Bodega.....                                  | 165        |
| Jefe de Mecánica.....                                    | 168        |
| Mecánico de Hilandería.....                              | 171        |
| Técnico de Hilos.....                                    | 174        |
| Operador Apertura.....                                   | 177        |
| Operador de Desperdicios.....                            | 179        |
| Operador Hermanadora.....                                | 181        |

|  |            |
|--|------------|
| Operador de Hilos de Coser.....              | 184        |
| Operador de Limpieza de rodillos.....        | 187        |
| Operador de Limpieza de Salón.....           | 189        |
| Operador de Limpieza Torcedora.....          | 191        |
| Operador de Manuales, Cardas y Mecheras..... | 193        |
| Operador Enconadoras.....                    | 196        |
| Operador Torcedoras.....                     | 198        |
| Operador Peinadora Lapeadora.....            | 201        |
| Operador Prensa.....                         | 204        |
| Operador Prerecortadora.....                 | 206        |
| <b>TRENZADORAS.....</b>                      | <b>208</b> |
| Jefe de Sección Trenzadoras.....             | 209        |
| Supervisora de Sección.....                  | 212        |
| Mecánico Trenzadoras.....                    | 215        |
| Auxiliar de Mecánico.....                    | 217        |
| Operadora de Maquinas Americanas.....        | 220        |
| Operadora Bankal, Rateras, Barrederas.....   | 222        |
| Operadora de Torcedora.....                  | 224        |
| <b>MEDIAS Y CIRCULARES.....</b>              | <b>226</b> |
| Supervisor de Medias y Circulares.....       | 227        |
| Operario de Torcedora.....                   | 230        |
| Operario de Medias .....                     | 232        |
| Operario de Maquina Telar Crochet .....      | 235        |
| Operario de Circulares - Mallas.....         | 238        |
| Control de Calidad.....                      | 241        |
| Mecánico de Circulares.....                  | 243        |

|   |     |
|---|-----|
| Mecánico de Medias.....                           | 245 |
| <b>PIEZAS</b> .....                               | 248 |
| Jefe de Sección.....                              | 249 |
| Operadora de Cordón.....                          | 252 |
| Planchadora de Encajes.....                       | 254 |
| Planchadora de Medias.....                        | 257 |
| Repartidora de trabajo.....                       | 259 |
| Formado de Piezas.....                            | 262 |
| Formador de Cajas.....                            | 265 |
| Empaquetadora.....                                | 267 |
| Embobinador de piezas.....                        | 269 |
| Cortadora de etiquetas.....                       | 271 |
| <b>SERIGRAFIA</b> .....                           | 273 |
| Jefe de Sección.....                              | 274 |
| Supervisor de Sección.....                        | 277 |
| Laboratorista (mano de obra indirecta) .....      | 280 |
| Control de calidad.....                           | 282 |
| Impresión de etiquetas .....                      | 285 |
| Operario Maquina estampadora.....                 | 288 |
| Operario Maquina termo fijadora y revisión .....  | 291 |
| Operario termo fijadora recolector limpiador..... | 294 |
| Revelador de marco y tensador.....                | 296 |
| <b>ENCAJES</b> .....                              | 298 |
| Archivador General.....                           | 299 |
| Mecánico Encajes.....                             | 301 |

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| Embobinador Encajes.....             | 204        |
| Encajes.....                         | 306        |
| Lubricador Encajes.....              | 308        |
| Reparador Encajes.....               | 310        |
| <b>CONFECCIONES.....</b>             | <b>312</b> |
| Jefe de Sección de Confecciones..... | 314        |
| Secretaria.....                      | 317        |
| Dibujante.....                       | 319        |
| Digitadora.....                      | 321        |
| Jefe de Bodega.....                  | 324        |
| Asistente de Bodega.....             | 327        |
| Supervisor de la Sección.....        | 329        |
| Cambio de Fallados.....              | 332        |
| Cortador de Ribete.....              | 334        |
| Cortadoras.....                      | 336        |
| Entrega de acopios.....              | 338        |
| Etiquetas prensa y manteles.....     | 341        |
| Personas de Complemento.....         | 343        |
| Revisión de Piezas.....              | 345        |
| Transfer.....                        | 347        |
| Jefe de Costura.....                 | 349        |
| Supervisora costura.....             | 351        |
| Repartidos de trabajo.....           | 353        |
| Costurera.....                       | 355        |
| Abastecedor de Insumos.....          | 357        |

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Mecánico.....                         | 359 |
| Supervisor de la Sección.....         | 361 |
| Digitadora.....                       | 364 |
| Abastecedor de material.....          | 366 |
| Alimentador de fundas 50%.....        | 368 |
| Alimentador de fundas 100%.....       | 370 |
| Cortador de hilo y revisión.....      | 372 |
| Despachador.....                      | 374 |
| Empacador.....                        | 376 |
| Encargado de completar procesos ..... | 378 |
| Planchador.....                       | 380 |
| Reempaques y servicios varios.....    | 382 |
| Remalladoras.....                     | 384 |
| <b>TELARES</b> .....                  | 386 |
| Jefe de Sección.....                  | 387 |
| Supervisora telares.....              | 390 |
| Dibujante.....                        | 393 |
| Jefe de Mecánicos.....                | 396 |
| Mecánico aguja.....                   | 399 |
| Mecánico Etiqueta.....                | 402 |
| Lubricador.....                       | 404 |
| Operador de la maquina agujas.....    | 407 |
| Operador de la maquina Comez.....     | 409 |
| Operadora Maquina recubridora.....    | 411 |
| Operador de la maquina urdidora.....  | 413 |
| Operado pasadora.....                 | 415 |

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| Armador de Cadenas.....               | 417        |
| Operador de la maquina Etiquetas..... | 420        |
| <b>BODEGA.....</b>                    | <b>422</b> |
| Bodeguero Crudos.....                 | 423        |
| Auxiliar Bodeguero Crudos.....        | 426        |
| Bodeguero Materias Primas.....        | 428        |
| Auxiliar Bodega Materias Primas.....  | 431        |

## **Misión**

Somos una empresa ecuatoriana fundada en 1935. Fabricamos y comercializamos confecciones dirigidas al comercio al consumidor final. Producimos, además, insumos textiles orientados a industrias afines. Garantizamos calidad bajo el amparo de la marca PASA y operamos con criterios de rentabilidad sustentable y responsabilidad social.

## **Visión**

- Mantener el liderazgo competitivo por medio por medio de una gestión transparente, creativa e innovadora.
- Lograr la fidelidad del cliente para ampliar y garantizar el mercado.
- Generar rentabilidad sustentable para beneficio de nuestros colaboradores y accionistas.
- Aportar al desarrollo del país con responsabilidad social y ambiental.

## **Valores Institucionales**

- Lealtad hacia la organización y el cumplimiento de su misión.
- Transparencia y ética en el ejercicio de la actividad organizacional.
- Creatividad en el diseño, desarrollo, elaboración y comercialización de nuestros productos.
- Competitividad en el ejercicio de las actividades.
- Trabajo en equipo durante el ejercicio de la tarea.
- Respeto mutuo entre las personas que conforman la organización.

## MANUAL DE FUNCIONES

1. El levantamiento de la información fue pedir a los expertos (jefes de sección supervisor de sección y operarios) en el cargo que describan las actividades que realizan a diario en su puesto de trabajo, y las escriban en el formato entregado por los encargados del taller.

Una vez enlistada las actividades se procede a realizar el cálculo mediante la fórmula

**Frecuencia+ (Importancia\*Dificultad)= Total**

| Grado | Frecuencia                               | Importancia                                    | Dificultad   |
|-------|--|--|--|
| 5     | Todos los días                           | Máxima importancia                             | Muy difícil  |
| 4     | Al menos una vez por semana              | Importante                                     | Difícil  |
| 3     | Al menos una vez cada quince días        | Mediana  | Moderada   |
| 2     | Una vez al mes (mensualmente)            | Poca   | Fácil  |
| 1     | (Bimensual, trimestral, semestral, etc.) | Menor importancia en comparación con las demás | Tarea muy fácil en comparación con las otras actividades |

2. Una vez seleccionadas las 3 o 4 actividades con mayor puntaje luego de realizada la fórmula, se pasa a buscar los conocimientos y destrezas para realizar cada una de las actividades esenciales.

3. Ya con los conocimientos y destrezas pasamos a elegir que conocimientos y destrezas son requisitos para selección y cuales destrezas o conocimientos son requerimientos para capacitación. Esto dentro del manual de funciones se encuentra señalado con negrita;

**(C) = Capacitación y (S)= Selección** en la parte de conocimientos y en la parte de destrezas.

4. Se llenan las ubicaciones de responsabilidades y de Experiencia y capacitación que se cree serán necesarias para el cargo.

5 finalmente con toda esta información se levanta el perfil del cargo que se encuentra a continuación en el manual de funciones

DICCIONARIO DE DESTREZAS TECNICAS Y DESTREZAS CONDUCTUALES

**1.1 *Definición de destrezas:* Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.**

| Destreza  | Definición  |
|---|---|
| <b>Destrezas requeridas por interactuar con datos</b> |   |
| 1. Comprensión Lectora<br>(D)                         | Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.                                      |
| 3. Escritura<br>(D)                                   | Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.   |
| 5. Destreza matemática<br>(D)                         | Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.   |
| 6. Destrezas científicas<br>(D)                       | Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.   |
| 7. Aprendizaje activo<br>(D)                          | Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.               |
| 8. Estrategias de aprendizaje<br>(D)                  | Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.                  |
| 10. Pensamiento crítico<br>(D)                        | Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones. |
| 12. Recopilación de información<br>(D)                | Conocer cómo localizar e identificar información esencial.  |
| 13. Organización de la información<br>(D)             | Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.                          |
| 14. Síntesis / Reorganización<br>(D)                  | Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.                     |

| <b>Destreza</b>                                   | <b>Definición</b>  |
|---|--|
| 15. Generación de Ideas<br>(D)                    | Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.  |
| 16. Evaluación de ideas<br>(D)                    | Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.   |
| 17. Planificación (D)                             | Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.   |
| 18. Evaluación de soluciones<br>(D)               | Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos. |
| 19. Pensamiento conceptual<br>(D)                 | Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.  |
| 20. Pensamiento analítico<br>(D)                  | 1.1.1 Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.                      |
| 42. Formular una visión<br>(D)                    | Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.                             |
| 43. Percepción de sistemas y entornos<br>(D)      | Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.                              |
| 44. Identificar consecuencias ulteriores (D)      | Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.                    |
| 45. Identificación de causas fundamentales<br>(D) | Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.                            |
| 46. Juicio y toma de decisiones<br>(D)            | Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.   |
| 47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)   | Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.                   |
| 48. Organización de sistemas<br>(D)               | Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.   |

| <b>Destreza</b>  | <b>Definición</b>  |
|--|--|
| 49. Manejo del tiempo<br>(D)                             | Manejar el propio tiempo y el de los demás.  |
| 50. Manejo de recursos financieros<br>(D)                | Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.                                    |
| <b>Destrezas requeridas por interactuar con personas</b> |  |
| 2. Escucha activa<br>(P)                                 | Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.   |
| 4. Hablado<br>(P)  | Hablar con los demás de manera clara y comprensible.   |
| 21. Percepción social<br>(empatía)<br>(P)                | Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.                                     |
| 22. Trabajo en equipo<br>(P)                             | Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.  |
| 23. Persuasión<br>(P)                                    | Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.  |
| 24. Negociación<br>(P)                                   | Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.   |
| 25. Instrucción<br>(P)                                   | Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.  |
| 26. Orientación de servicio<br>(P)                       | Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.  |
| 27. Construcción de relaciones<br>(P)                    | Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas. |
| 28. Asertividad / firmeza                                | Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con           |

| <b>Destreza</b>                                  | <b>Definición</b>   |
|--|---|
| (P)  | firmeza las convicciones.   |
| 29. Orientación /<br>asesoramiento<br><br>(P)    | Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.  |
| 52. Manejo de recursos<br>humanos<br><br>(P)     | Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.               |
| <b>Destrezas requeridas por actuar con cosas</b> |   |
| 30. Análisis de operaciones<br><br>(C)           | Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.  |
| 31. Diseño de tecnología<br><br>(C)              | Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.  |
| 32. Selección de Equipo<br><br>(C)               | Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.   |
| 33. Instalación<br><br>(C)                       | Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.                                   |
| 35. Comprobación<br><br>(C)                      | Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente. |
| 36. Control de operaciones<br><br>(C)            | Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.          |
| 37. Operación y Control<br><br>(C)               | Controlar la operación de equipos o sistemas.   |
| 38. Inspección de productos<br><br>(C)           | Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.   |
| 39. Mantenimiento de equipos<br><br>(C)          | Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.                                       |

| <b>Destreza</b>                                   | <b>Definición</b>   |
|---|---|
| 40. Detección de averías<br>(C)                   | Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.   |
| 41. Reparación<br>(C)                             | Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.   |
| 51. Manejo de recursos materiales<br>(C)          | Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos. |
| <b>Destrezas requeridas por interacción mixta</b> |   |
| 9. Monitoreo y control<br>(P, C, D)               | Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.  |
| 11. Identificación de problemas<br>(P, D, C)      | Identificar la naturaleza de un problema.   |
| 34. Programación (D, C)                           | Elaborar programas de computación para varios propósitos.   |

# **MANUAL DE FUNCIONES**

# **GERENCIA DE PRODUCCIÓN**

# EJEMPLO

## MANUAL DE FUNCIONES

### 1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

#### 1. Datos de identificación:

**Institución:** PASAMANERÍA S.A.

**Unidad de Negocio:** Textil

**Designación del Puesto:** Gerente de Producción

**Responde a:** Vicepresidencia de Operaciones

**Sección y Departamento:** Producción

### 2. Misión del Puesto:

Planificar y programar la producción y establecer planes de acción con el objetivo de mantener la calidad del producto.

### 3. Actividades esenciales

- Ejecuta cualquier otra función asignada por su inmediato superior.
- Coordinación de la Producción de la Planta.
- Coordinación del Mantenimiento del área de Producción.
- Solucionar los problemas que se presenten en la Producción y en el Mantenimiento de Maquinaria.
- Realizar la Planificación de la Producción.

#### Otras actividades

- Ejercer las funciones del cargo con todo el equipo de protección respectivo.
- Coordinación del Personal que trabaja en la Planta.
- Revisión del Reabastecimiento del material para el área de Producción.
- Coordinar con el área de Compras todo lo que se necesite para el área.
- Coordinar con Recursos Humanos para la continua capacitación a los operarios de la Planta.

#### Cuadro de valoración de actividades del Puesto

| Actividades del puesto  | FR | CO | CM | Total     |
|---|----|----|----|-----------|
| Coordinación de la Producción de la Planta  | 5  | 4  | 4  | <b>21</b> |
| Coordinación del Mantenimiento del área de Producción   | 5  | 4  | 4  | <b>21</b> |
| Solucionar los problemas que se presenten en la Producción y en el Mantenimiento de Maquinaria. | 5  | 4  | 4  | <b>21</b> |
| Realizar la Planificación de la Producción  | 5  | 4  | 4  | <b>21</b> |
| Coordinación del Personal que trabaja en la Planta  | 5  | 3  | 4  | 17        |
| Revisión del Reabastecimiento del material para el área de Producción                           | 4  | 4  | 3  | 16        |
| Coordinar con el área de Compras todo lo que se necesite para el área                           | 4  | 4  | 3  | 16        |
| Coordinar con Recursos Humanos para la continua capacitación a los operarios de la Planta       | 4  | 4  | 3  | 16        |
|   | 0  | 0  | 0  | 0         |

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

**FORMULA DE CÁLCULO**

**Total = FR + (CO \* CM)**

#### 4. Conocimientos académicos

- Planificación de Producción ( S)
- Electricidad ( S)
- Mecánica ( S)

#### 5. Destrezas Técnicas y Conductuales

- Planificación ( S)
- Pensamiento analítico ( S)
- Trabajo en Equipo ( S, C)
- Juicio y Toma de Decisiones ( S)
- Control de Operaciones ( C)
- Mejora continua ( C)

#### 6. Nivel de responsabilidad

**Sobre activos:** describa los activos sobre los que es responsable

- Maquinaria
- Materia Prima

**Sobre personas:** detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:

- Encargado de las 9 secciones de Producción

#### 7. Toma de decisiones

**Decisiones que toma por si mismo** (No requieren aprobación de un superior)

- Manejo de la Producción

**Decisiones que requieren aprobación de un superior:**

- Económicos

#### 8. Educación Formal Requerida

- Nivel de Educación Formal: Superior
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: Ingeniero de Producción, Industrial o Textil.

#### **9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):**

- |                            |           |
|----------------------------|-----------|
| - Manejo de la Producción  | 240 horas |
| - Conocimientos maquinaria | 240 horas |
| - Manejo de Personal       | 240 horas |

#### **10. Experiencia laboral requerida:**

- |                                    |          |
|------------------------------------|----------|
| - Tiempo de experiencia:           | 3 años   |
| - Especificidad de la experiencia: | Gerencia |

## **Conclusión.**

En la empresa pasamanería podemos concluir que la actualización del manual de funciones será una herramienta que de utilizarse de manera correcta podrá dar buenos resultados en las áreas de selección haciendo que el proceso sea más corto y con mejores resultados concibiendo que las personas que cumplan a cabalidad con los perfiles sean las elegidas para los puestos vacantes, en los procesos de capacitación el manual de funciones es importante porque ayudara a cerrar brechas de conocimiento u otros aspectos mencionados en el perfil del cargo.

Otro aspecto de gran importancia en el cual interviene el manual de funciones es que en los procesos de evaluación de desempeño se podrá identificar brechas en cuanto a las posibles falencias y oportunidades de mejora de los miembros de la organización.

El proceso de actualización del manual de funciones se desarrollo mediante el apoyo de las áreas de producción y Talento Humano, con la participación activa de los jefes de sección, supervisores, obreros y demás empleados de la fábrica, las actividades levantadas reflejan trabajo diario de los obreros de la fábrica.

Durante el proceso de actualización del manual de funciones encontramos algunas oportunidades de mejora que de ser utilizadas de la forma correcta podrán mejorar la productividad de la empresa como se menciona anteriormente implementando una correcta capacitación a los obreros y la implementación de nuevo equipo de trabajo.

De igual manera el manual de funciones nos ayudara a fortalecer la idea de que el talento humano es el verdadero motor que hace que la empresa salga adelante; todo esto mediante el incremento de las capacidades y aptitudes de los empleados de la organización

## CAPITULO IV

### 4.3 Validación del proceso.

#### 4.3.1 Introducción

Para finalizar el proceso de la elaboración del manual de funciones es importante validar el instrumento realizado, motivo por el cual se deberá presentar el manual de funciones a los jefes de cada área en la que se levanto la información para que de esta forma se abale la veracidad del documento y más importante de que las actividades son precisas y adecuadas a cada cargo.

Este procedimiento se realizo luego de que se aprobó el manual de funciones con los jefes de cada sección, ellos revisaron los cargos y cada una de las actividades que se describieron en el proceso de levantamiento.

Luego se procedió a presentar el manual al Gerente de producción y de Talento Humano para que ellos con la aprobación del Jefe de sección Validen toda la información obtenida con la herramienta.

<sup>19</sup>Esta técnica le ayuda a validar un diagnóstico utilizando dos criterios: el grado al que este diagnóstico se base en evidencia (suficiente información y un análisis muy bien fundado), y el grado al que el mismo logra establecer consenso mediante un razonamiento colaborativo.

-Uno de los primeros pasos de la validación es identificar cuáles son las necesidades de actualización del manual, cosa que se realizo al inicio del proceso identificando que aéreas eran las que necesitaban de un el levantamiento de funciones y de cuales no/

---

<sup>19</sup> <http://es.scribd.com>- Validación

- Luego se realiza la validación mediante un consenso entre los supervisores y jefes de sección que aprobaron las funciones levantadas, y las personas encargadas de llevar a cabo el proceso.

### **4.3.2 Proceso de validación de los perfiles construidos por competencias.**

Luego culminar el proceso de levantamiento MPC (Moldeamiento de Perfiles por Competencias®) se paso a validar cada uno de los cargos con los jefes de cada sección quienes constataron y aprobaron cada uno de los cargos que se actualizaron y levantaron, a su vez se hizo la aprobación de los cargos con la firma del jefe responsable de la sección, el gerente de Producción y la jefe de Talento Humano, documento de se adjunta a continuación:

### **4.3.3 Hojas de validación, en donde consta la firma de aprobación de:**

- Jefa de Recursos Humanos
- Gerente de Producción
- Jefes de las diferentes secciones
- Supervisores de las diferentes secciones
- Y Obreros de la planta de Produccion

## **Conclusión:**

Un manual de funciones de una empresa es un instrumento que reúne y agrupa todas las funciones de un cargo que pertenece a u a área de una organización, en el manual se describen claramente las actividades y responsabilidades de un cargo, en este muchas veces se incluyen varios datos de importancia como la formación académica, experiencia que debe tener la persona para ocupar el puesto, destrezas conductuales y técnicas capacitaciones niveles de responsabilidad, toma de decisiones etc. El manual de funciones es una herramienta que permite que las personas dentro de su organización conozcan de las funciones que le pertenecen a cada colaborador y cuál es la jerarquía que se maneja dentro de la organización

La utilidad de un manuales de funciones es variada, esta es de gran ayuda para las áreas de Talento Humano ya que mediante la información recopilada se puede desarrollar planes de capacitación para los cargos, de igual manera se podrán implementar planes de evaluación de desempeño objetivos y basándose en las actividades, funciones y demás indicadores de gestión que cada cargo desarrolla dentro de sus tareas. Otra función del manual es que nos ayudara de la misma forma a desarrollar planes de entrenamiento adecuados para cada cargo y así obtener empleados y colaboradores que estén adecuadamente preparados para desarrollar adecuadamente las tareas designadas

# ANEXOS

# DISEÑO DE TESIS

**TEMA:** Levantamiento de perfiles por competencias para los cargos administrativos de la Empresa Textil Pasamanería

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Entre los años 35 y 45 en la ciudad de Cuenca se forma la empresa del señor Carlos Tosí que mediante su experiencia comercial vio la necesidad del proveer materiales textiles al austro del país, creando la Empresa Pasamanería, después de un tiempo en los años 50 su hijo toma el mando de la empresa haciéndola más dinámica y adquiriendo maquinaria y así empieza el trabajo de lo que hoy conocemos como Pasamanería, con la distribución en la región de insumos textiles que más adelante incluso llegarían a Colombia a partir del 2002, lo que ha demostrado el gran crecimiento de la empresa en los últimos años demostrando así su eficiencia y lugar en el mercado regional. Pasamanería es una empresa Industrial Textil dedicada a la comercialización y venta de hilos y pasamanerías dirigidos en su mayor parte a la mercados mayoristas con calidad garantizada bajo la Marca Pasa, operando con criterios de rentabilidad sustentable. Parte de su visión es mantener el liderazgo competitivo por medio de una gestión transparente e innovadora

Creemos que Pasamanería al ser una empresa con un gran número de empleados y con un gran crecimiento empresarial, es necesario levantar los cargos que se encuentran en el organigrama ya que al ser una empresa que crece constantemente y debe tener todos sus procesos al día para optimizar sus recursos.

## **OBJETIVO GENERAL:**

Realizar el levantamiento de los cargos por competencias en la Empresa Textil “Pasamanería”

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Analizar la información histórica de perfiles de puestos de la empresa.

- Levantar la información para la creación de los perfiles por competencias de los cargos de la empresa.
- Validar la información levantada con los talleres
- Construir el manual de funciones por competencias basados en la información obtenida en la empresa.

### **JUSTIFICACION:**

Realizar un levantamiento de cargos por competencias en la actualidad es de gran utilidad para el desarrollo del talento humano en las empresas de la actualidad, además es importante que la empresa cuente con esta nueva herramienta que mejorará y potencializará el desarrollo del talento humano.

Este proceso ayudará a la empresa a su desarrollo y será el pilar de nuevos procesos que en un futuro se implemente en la empresa, con la finalidad de conseguir un óptimo desarrollo de la misma.

### **METODOLOGIA**

Son las herramientas que se utilizarán en la investigación para la consecución de cada uno de los objetivos específicos planteados en este documento.

#### **OBJETIVO 1**

**Analizar la información histórica de perfiles de puestos de la empresa.**

**Recopilación Bibliográfica** El estudio de la bibliografía incluye el estudio de las bases de datos bibliográficas referentes a los perfiles existentes en la organización. Esta técnica nos permitirá obtener información que más adelante en el diseño de los cargos podrá ser utilizada para conocer más acerca de los mismos y poder tener una base en cuanto a las actividades de los cargos existentes, además dentro de estos podremos obtener información de cómo han ido cambiando los cargos de la empresa con el paso del tiempo

#### **OBJETIVO 2**

## **Levantar la información para la creación de los perfiles por competencias de los cargos de la empresa**

**Taller** es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica. Se caracteriza por la investigación, el descubrimiento científico y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible. Un taller es también una sesión de entrenamiento o guía de varios días de duración. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes. A menudo, un simposio, lectura o reunión se convierte en un taller si son acompañados de una demostración práctica.

**Entrevista** La entrevista es un tipo de interacción verbal que, a diferencia de la conversación espontánea, suele tener un objetivo predeterminado que consiste en obtener información sobre hechos, personas o culturas. La entrevista se emplea en diversos campos profesionales.

Los investigadores de las ciencias sociales recurren a ella para obtener datos para sus investigaciones; los médicos para diagnosticar a sus pacientes; los periodistas para recabar la información necesaria para la redacción de una crónica o presentar a un personaje de interés público.

### **OBJETIVO 3**

#### **Validar la información levantada con los talleres**

**Validación:** Es demostrar la capacidad de proporcionar, de forma continuada y reproducible, productos homogéneos de acuerdo a unas especificaciones de calidad, Para ello es imprescindible el conocimiento profundo del proceso, a fin de realizar un análisis de riesgos y detectar los puntos críticos que puedan incidir en la calidad del producto.

## MARCO TEORICO

### <sup>20</sup>DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

Gestión por Competencias de Martha Alles: **Recursos Humanos** ha cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamado a esta disciplina **Capital Humano**. Esta idea se fundamentan en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio potente. Podemos agregar otra motivación: reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero “recurso” del cual se dispone.

#### ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos?

Administración de recursos humanos hace al manejo integral de capital humano, a su gobierno. Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/ contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados

#### ¿Por qué es importante la administración de recursos humanos?

La Administración de recursos humanos es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

- Tomar a la persona equivocada;

---

<sup>20</sup> Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010 1 cap., pág. 15-19

- Tener alta rotación de personal – o una rotación diferente a la deseada – o personal insatisfecho;
- Que la gente no este comprometida;
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- Que el personal no este capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego du nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas.

### **<sup>21</sup>Algunos de los factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo**

- Un trabajo digno.
- Condiciones laborales seguras e higiénicas.
- Pagos y prestaciones adecuadas.
- Seguridad en el puesto.
- Supervisión capacitada.
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.
- Clima social positivo.
- Justicia y juego limpio.

### **La función de Recursos Humanos cambio sus prioridades**

Hasta hace pocos años la principal preocupación de un gerente de Recursos Humanos se centraba en resolver problemas gremiales, en forma casi excluyente. Hoy, además de tener bien cubiertos estos frentes, se le exigen muchas otras prioridades:

- Los empleados deben ser competitivos.

---

<sup>21</sup> Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010, 1 cap. pág., 20-27

- El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional; no se puede improvisar.
- Los recursos humanos se miden en resultados financieros.
- Recursos Humanos debe crear valor, no reducir costos.
- Recursos Humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

Ninguna empresa dibuja sus organigramas según el esquema de la derecha, pero no es importante como lo dibuje sino como vea la realidad de los negocios y la situación en la que debe competir. Los organigramas se dibujan según el tipo de organización.

## <sup>22</sup>La gestión de recursos humanos por competencias

### “Los tres sistemas importantes de la motivación humana según David McClelland”

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y como pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.<sup>2</sup>

#### Los logros como motivación

Históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro o “*n achievement*”. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio *input/output*. Mejorar significa obtener el mismo *output* con menos trabajo, obtener un mayor *output* con el mismo trabajo o, lo mejor de todo obtener un mayor *output* con menos trabajo.

---

<sup>22</sup> Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010, cap. 2, pág. 55, McClelland, David C. *Human Motivacion*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

De esta manera la gente con alto “*n achievement*” prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas y por lo tanto no trabajan más duro por situaciones en donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Los *entrepreneurs* exitosos tienen alto “*n achievement*”.”

### **<sup>23</sup>El poder como motivación**

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta “*n power*”.

Los altos niveles de “*n power*” están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía grandemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.”

### **La pertenencia como motivación**

Se sabe menos de esta motivación que de las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

---

<sup>23</sup> Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010, cap. 2, pág. 56. Peretti, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Librairie Vuibert, Paris, 1998.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción. Peretti se refiere a los grandes déficits para este siglo que se inicia, derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un *approach* dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una agresión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo. El desarrollo y movilidad de empleados

Y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

### **¿Cómo definir una competencia?**

Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer: competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

### **<sup>24</sup>Clasificación de competencias**

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

1. *Motivación:* Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. *Características:* Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. *Concepto propio o concepto de uno mismo:* Actitudes, valores o imagen propia de una persona
4. *Conocimiento:* La información que una persona posee sobre áreas específicas.

---

<sup>24</sup> Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, McClelland, David C, obra citada cap. 2, pág. 59-64 Spencer, Lyle M. Spencer, *Signe Competence at work*

5. *Habilidad*: Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.”

**Competencias de logro y acción**

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden, calidad y precisión.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.

**Competencias de ayuda y servicio:**

- Entendimiento interpersonal.
- Orientación al cliente.

**Competencias de influencia:**

- Influencia e impacto.
- Construcción de relaciones.
- Conciencia organizacional.

**Competencias gerenciales:**

- Desarrollo de personas.
- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.

**Competencias cognoscitivas:**

- Pensamiento analítico.
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección.

**Competencias de eficacia personal.**

- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.

- Comportamiento ante los fracasos.
- Flexibilidad.”

### **DISEÑO DE CARGO:**

Chiavenato en su libro sobre administración de Recursos Humanos señala que <sup>25</sup>el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. La posición del cargo en el organigrama define el nivel jerárquico, la subordinación y el departamento o división en el que se encuentra situado.

Chiavenato para esto señala cuatro condiciones básicas de cómo está estructurado el cargo:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)
2. Como deben desempeñarse las tareas o atribuciones (métodos procesos de trabajo)
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir quién es su superior inmediato.
4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo es decir quiénes son sus subordinados.

El diseño de los cargos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un órgano. Difícilmente es una función de staff del área de Recurso humanos. En la mayoría de las ocasiones, permanece en manos del órgano de ingeniería industrial (que diseña los cargos típicamente manufactureros) o de organización y métodos (que diseña los cargos típicos de oficina) que se encargan de la planeación y distribución de las tareas y funciones de la mayor parte de la organización, los demás cargos (de las aéreas administrativas, financiera, y mercadotecnia) casi siempre son diseñados por las respectivas gerencias, en un proceso ininterrumpido de solución de problemas y mejoramiento continuo. Eso

---

<sup>25</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión de Talento Humano, Macgraw- Hill, México, 2002

significa que los cargos no son estáticos ni definitivos, sino que están siempre en evolución innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones que experimenta la organización. En la actualidad, el concepto experimenta una revolución, debido a las exigencias del mundo moderno y de globalización de la economía” Para comprender mejor esta situación, es necesario conocer los diferentes modelos de diseño de cargos.

<sup>26</sup>“Mondy plantea la idea de que el diseño del puesto es un proceso para determinar las tareas específicas que se llevaron a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y como se relaciona el puesto con otros trabajos de una organización.

Los modelos de diseños de cargos desde la antigüedad el ser humano aprendieron a cazar y pescar, aprendió a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente, durante la historia de la humanidad existen tres modelos de diseño de cargos clásico humanístico y situacional.

#### *Modelo Clásico:*

Diseño de cargos pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzo del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilbert utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener máxima eficiencia posible. Además ofrecieron incentivos salariales para garantizar la adhesión a los métodos de trabajo. Definían los cargos a partir de la división del trabajo y la fragmentación de las tareas. Así establecieron una separación rígida entre el pensar y el ejecutar. En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación.

#### *Modelo Humanístico:*

El modelo humanístico también se denomina modelo de relaciones humanas, porque surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne que originó la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción medular

---

<sup>26</sup>R WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE; Administración de Recursos Humanos; Pearson Education, Mexico 2005

contra el mecanismo de administración tradicional de la época e intentar sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, la jefatura por el liderazgo, el incentivo salarial por las compensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo, y el organigrama por el socio grama, el concepto de Homo Economicus fue sustituido por el concepto de Homo Social, la escuela de relaciones humanas fue un intento de ajustar la administración autocrática e impositiva por el espíritu democrático típicamente estadounidense. Con ello surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicación y temas relacionados con las personas y su supervisión.

*Modelo situacional o contingente:*

El modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, porque consideran tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de situación se deriva de la adecuación de l diseño de cargos a estas tres variables. Como estas tres variables toman características diferentes su resultado es relativo y situacional, y no fijo ni rutinario. Tanto el modelo clásico como le humanista prescriben que cargo se debe proyectar como algo definitivo y permanente: la expectativa de un ambiente estable y previsible permitía métodos y procedimientos estandarizados y repetitivos, ya que la tecnología utilizada permanecería constante durante mucho tiempo.”

**UTILIDAD DEL DISEÑO DE CARGO:**

Chiavenato señala que <sup>27</sup> a través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. Así mismo los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma, los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.

Las empresas deben mantener una relación adecuada entre el tamaño de su estructura de cargos y el volumen de sus negocios es decir una proporción adecuada entre el tamaño

---

<sup>27</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión de Talento Humano, Macgraw- Hill, México, 2002

de sus operaciones y la estructura organizacional para realizarla. Esta proporción corresponde a la razón entre estructura y peso que deben mantener las personas para conservar su salud y bienestar. La década de 1990 trajo una serie de imposiciones externas que obligaron a las empresas a ser más ligeras ágiles y planas. Producir cada vez más con cada vez menos para ser competitivos en el mercado global es un desafío difícil en extremo; por consiguiente, las empresas disminuyeron sus estructuras tanto en sentido horizontal –mediante la fusión o eliminación de departamentos-, mediante la reducción de niveles jerárquicos. Peter Drucker ya había observado que cada nivel adicional de gerencia tiende a dividir por la mitad la posibilidad de que la información sea transmitida correctamente, y tiende a duplicar la cantidad de ruido en el sistema.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos par satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. En el fondo el diseño de cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante; si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes y reglas burocráticas.”

## **RECURSOS:**

Recursos Materiales:

- Equipo de Oficina
- Equipos de Computación
- Grabadora

Recursos Humanos:

- Directivos
- Jefes Departamentales
- Obreros

## **BIBLIOGRAFIA:**

- Alles, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2010.

- Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, 2ª edición, editorial McGraw-Hill, México, 2001.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. Administración de recursos humanos, 6ª edición, editorial Prentice Hall, México, 2005.
- Moreno Villegas Jaime, Selección de Personal por Competencias, Quito-Ecuador 2007.
- Modulo Gestión por Competencias 1, Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, versión 1, 2009.
- Gómez – Mejía, Luis, y otros Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall, Madrid España 2001, tercera edición.

## **INDICE**

### **CAPITULO 1**

1. Pasamanería S.A.
  - 1.1.Introducción.
  - 1.2.Contenidos:
    - 1.2.1. Reseña histórica.
    - 1.2.2. Misión, visión, valores, estructura.
  - 1.3.Administración de recursos humanos
    - 1.3.1. Que es la administración de recursos humanos
    - 1.3.2. Importancia
  - 1.4. Gestión por competencias
    - 1.4.1. Los logros como motivación
    - 1.4.2. El poder como motivación
    - 1.4.3. La pertenencia como motivación
  - 1.5.Competencias
    - 1.5.1. Concepto
    - 1.5.2. Clasificación
  - 1.6.Descripción de puestos
    - 1.6.1. Introducción
    - 1.6.2. Utilidad
    - 1.6.3. Aplicación

1.6.4. Conclusiones

**CAPITULO 2**

2. LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

2.1. Metodología M.P.C.

2.1.1. Introducción

2.1.2. Aplicación

2.2. Conclusiones

**CAPITULO 3**

3. VALIDACION DEL PROCESO

3.1. Introducción

3.2. Proceso de validación de los perfiles construidos por competencias

3.3. Conclusiones.

**CAPITULO 4**

4. ELABORACION DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

4.1. Introducción

4.2. Contenidos:

4.2.1. Aplicación práctica

4.3. Conclusiones

| Capítulos   | Cronograma Semestral |   |   |   |   |   |
|---|----------------------|---|---|---|---|---|
|   | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <b>Capítulo 1</b>   |                      |   |   |   |   |   |
| 1. Pasamanería S.A.   |                      |   |   |   |   |   |
| 1.1. Introducción.  |                      |   |   |   |   |   |
| 1.2.Contenidos  |                      |   |   |   |   |   |
| 1.2.1. Reseña histórica.  |                      |   |   |   |   |   |
| 1.2.2. Misión, visión, valores, estructura.                             |                      |   |   |   |   |   |
| 1.3. Administración de recursos humanos                                 |                      |   |   |   |   |   |
| 1.3.1. Que es la administración de recursos humanos                     |                      |   |   |   |   |   |
| 1.3.2. Importancia  |                      |   |   |   |   |   |
| 1.4. Gestión por competencias   |                      |   |   |   |   |   |
| 1.4.1. Los logros como motivación                                       |                      |   |   |   |   |   |
| 1.4.2. El poder como motivación   |                      |   |   |   |   |   |
| 1.4.3. La pertenencia como motivación                                   |                      |   |   |   |   |   |
| 1.5.Competencias  |                      |   |   |   |   |   |
| 1.5.1. Concepto   |                      |   |   |   |   |   |
| 1.5.2. Clasificación  |                      |   |   |   |   |   |
| 1.6.Descripción de puestos  |                      |   |   |   |   |   |
| 1.6.1. Introducción   |                      |   |   |   |   |   |
| 1.6.2. Utilidad   |                      |   |   |   |   |   |
| 1.6.3. Aplicación   |                      |   |   |   |   |   |
| 1.6.4. Conclusiones   |                      |   |   |   |   |   |
| <b>Capítulo 2</b>   |                      |   |   |   |   |   |
| 2. Levantamiento de Perfiles por Competencias                           |                      |   |   |   |   |   |
| 2.1.Metodología M.P.C.  |                      |   |   |   |   |   |
| 2.1.1. Introducción   |                      |   |   |   |   |   |
| 2.1.2. Aplicación   |                      |   |   |   |   |   |
| 2.1.3. Conclusiones   |                      |   |   |   |   |   |
| <b>Capítulo 3</b>   |                      |   |   |   |   |   |
| 3. Validación del Proceso   |                      |   |   |   |   |   |
| 3.1. Introducción   |                      |   |   |   |   |   |
| 3.2. Proceso de validación de los perfiles construidos por competencias |                      |   |   |   |   |   |
| 3.3. Conclusiones.  |                      |   |   |   |   |   |
| <b>Capítulo 4</b>   |                      |   |   |   |   |   |
| 4. Elaboración del Manual de Funciones por Competencias                 |                      |   |   |   |   |   |
| 4.1.Introducción  |                      |   |   |   |   |   |
| 4.2.Contenidos:   |                      |   |   |   |   |   |
| 4.3.Conclusiones  |                      |   |   |   |   |   |

## **Conclusión General**

### **1.2 Conclusiones**

Este proyecto de tesis se realizó en la empresa Pasamanería S.A. una empresa cuencana que se creó hace 77 años, que ha mantenido su administración tradicional y familiar, ah encontrado la necesidad de realizar una actualización y levantamiento de perfiles en el área de producción, ya que se conoce que el método MPC® es un herramienta útil y que agilizaría los procesos de Recursos Humanos; como Selección ,y Capacitación y además ayudaría para la creación de nuevos procesos como Evaluación de Desempeño, Valoración de Cargos, nuevos Planes de Capacitación , etc.

Al iniciar el proceso de Levantamiento y Actualización de funciones de la empresa Pasamanería S.A. Notamos que los cargos y perfiles anteriormente levantados en su gran mayoría habían modificados sus actividades, en otros casos algunos cargos habían desaparecido y se habían creado otros.

Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones y porque. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y del as principales responsabilidades del puesto.

De esta manera se procedió a levantar todos los cargos existentes en el área comprobando y modificando la información existente, encontrando así nuevas ideas que podría implementar para la mejora y progreso de la empresa.

Dentro de nuestros objetivos el primero señalaba que se debería analizar la información histórica de la empresa, sus secciones cargos y estructura organizacional cosa que la realizamos mediante la recopilación bibliográfica en esta conseguimos los números de secciones que tendríamos que analizar que fueron 12 secciones que estaban divididas en subsecciones como fue el caso de confecciones que tenia corte y terminados, esto nos sirvió para buscar información acerca de cómo estaban organizados los cargos. O si anteriormente se había realizado algo parecido dentro de estas secciones.

El principal objetivo de este trabajo fue la realización del método MPC® que como mencionamos antes, busca levantar o actualizar las funciones por competencias de los

cargos de la parte de producción de la empresa pasamanería, en este caso lo que realizamos fue el levantamiento de las actividades en talleres en todas las secciones del área de producción mediante un formato que pedía enlistar las actividades, se dio la explicación de la forma de calificar y se consiguieron las principales actividades, más adelante se procedió a realizar el resto del proceso de buscar competencias para las actividades principales y buscar la formación académica ideal para el perfil del cargo, lo que hizo que finalmente podamos armar toda la información recopilada para completar el manual de funciones que mas adelante fue revisado por los jefes de secciones y de producción. Para así finalizar con la validación de cada uno de los cargos de las secciones realizada por los mismo jefes de sección y producción.

Realizando un nuevo y actualizado Manual de Funciones que contiene importante información del cargo como; la formación que se necesita, niveles de preparación y capacitación, actividades que se debe realizar en el puesto de trabajo, cuales son los conocimientos y destrezas para esas actividades, nivel de responsabilidad sobre capital físico y humano y el tiempo de experiencia que requiere el cargo. Información que fue entregado a la empresa con la aprobación de los jefes inmediatos de las áreas y el Gerente de Producción que dieron su validez aprobando el trabajo realizado.

Esta información fue entregada y validada finalmente por parte de RR HH lo que permitirá una mejora continua en los procesos de la empresa.

## 4.4 Bibliografía

- ALLES, MARTHA, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010 1 cap., pág. 15-19, 20-27, pág. 55, McClelland, David C. Human Motivacion, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987 IDALBERTO CHIAVENATO, *Administración de Recursos Humanos*, segunda edición Impreso en Colombia.
- ALFREDO PAREDES ASOCIADOS, *Modelo MPC*, 2007
- [es.scribd.com](https://es.scribd.com)- Validación
- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones/ McGraw Hill*. México. 9. ed. 2011. 421 p. Es.
- MONDY, R, WAYNE NOE ROBERT M, *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Education, Mexico 2005.
- MORENO VILLEGAS JAIME, *Selección de Personal por Competencias*, Quito-Ecuador 2007.
- GÓMEZ – MEJÍA, LUIS, Y OTROS *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Editorial Prentice Hall, Madrid España 2001, tercera edición.