



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL  
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

*Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020-CES*

**PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

**Título del proyecto:**

La gestión por competencias como elemento clave en el desarrollo organizacional (DO) de TEXMARELI Corporación Compañía Ltda.

**Línea de Investigación:**

Gestión del Talento Humano

**Campo amplio de conocimiento:**

Administración

**Autor/a:**

Saltos Silva Natalia Elizabeth

**Tutor/a:**

Pérez Manosalvas Héctor Sebastián

**Quito – Ecuador**

**2022**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Héctor Sebastián Pérez Manosalvas, con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: La gestión por competencias como elemento clave en el desarrollo organizacional (DO) de TEXMARELI Corporación Compañía Ltda.

Elaborado por: Natalia Elizabeth Saltos Silva, C.I: 1803878303, estudiante de la Maestría: en Gestión del Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 23 de septiembre de 2022



---

**Firma**

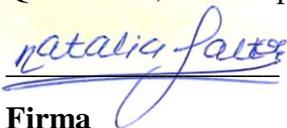
## DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Natalia Elizabeth Saltos Silva con C.I: 1803878303, autora del proyecto de titulación denominado: La gestión por competencias como elemento clave en el desarrollo organizacional (DO) de TEXMARELI Corporación Compañía Ltda. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 23 de septiembre de 2022

  
**Firma**

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
INFORMACIÓN GENERAL .....	1
Contextualización del tema .....	1
Problema de investigación.....	2
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos.....	4
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos.....	4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	6
1.1.Contextualización general del estado del arte .....	6
Fundamentación teórica.....	7
Gestión por competencias.....	7
1.2 Proceso investigativo metodológico .....	9
1.3 Modalidad básica de la investigación .....	10
1.3.1 Investigación de campo .....	10
1.4 Análisis de resultados .....	14
1.5 Resultados aplicados al gerente de la empresa .....	39
2.5 Validación de la propuesta .....	59
2.6 Instrumento para validar .....	60
2.7 Resultados de la validación .....	62
Conclusiones.....	63
Recomendaciones .....	63
Bibliografía.....	64
Anexos .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población .....	12
Tabla 2 Conocimiento de la gestión de competencias .....	14
Tabla 3 Planificación de actividades .....	15
Tabla 4 Uso De Indicadores.....	16
Tabla 5 Cumplimiento de metas .....	17
Tabla 6 Orientación De Resultados .....	18
Tabla 7 Cumplimiento de tarea.....	19
Tabla 8 Volúmen de actividad .....	20
Tabla 9 Calidad de trabajo .....	21
Tabla 10 Utilización de recursos .....	22
Tabla 11 Actividades de supervisión .....	23
Tabla 12 Trabajo en equipo .....	24
Tabla 13 Estilo de liderazgo .....	25
Tabla 14 Empatía laboral.....	26
Tabla 15 Efecto de conflicto.....	27
Tabla 16 Iniciativa .....	28
Tabla 17 Cambios en procesos .....	29
Tabla 18 Cambio empresarial .....	30
Tabla 19 Jefatura.....	31
Tabla 20 Colaboración permanente .....	32
Tabla 21 Nivel de comunicación .....	33
Tabla 22 Satisfacción laboral.....	34
Tabla 23 Valores empresariales.....	35
Tabla 24 Selección del personal .....	36
Tabla 25 Plan de carrera .....	37
Tabla 26 Necesidad de gestión por competencias .....	38
Tabla 27 Estadísticos descriptivos .....	41
Tabla 28 Correlaciones .....	41
Tabla 29 Matriz de articulación .....	58
Tabla 30 Descripción de perfil de validadores .....	59
Tabla 31 Criterios de Evaluación.....	60
Tabla 32 Escala de evaluación de criterios .....	61
Tabla 33 Preguntas Instrumento de validación.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Conocimiento de la gestión de competencias.....	14
Figura 2 Planificación de actividades .....	15
Figura 3 Uso De Indicadores .....	16
Figura 4 Cumplimiento de metas.....	17
Figura 5 Orientación De Resultados .....	18
Figura 6 Cumplimiento de tarea .....	19
Figura 7 Volúmen de actividad.....	20
Figura 8 Calidad de trabajo.....	21
Figura 9 Utilización de recursos .....	22
Figura 10 Actividades de supervisión.....	23
Figura 11 Trabajo en equipo .....	24
Figura 12 Estilo de liderazgo .....	25
Figura 13 Empatía laboral.....	26
Figura 14 Efecto de conflicto.....	27
Figura 15 Iniciativa .....	28
Figura 16 Cambios en procesos .....	29
Figura 17 Cambio empresarial.....	30
Figura 18 Jefatura .....	31
Figura 19 Colaboración permanente.....	32
Figura 20 Nivel de comunicación.....	33
Figura 21 Satisfacción laboral .....	34
Figura 22 Valores empresariales.....	35
Figura 23 Selección del personal .....	36
Figura 24 Plan de carrera .....	37
Figura 25 Necesidad de gestión por competencias .....	38
Figura 26 Relación directa en las variables .....	42
Figura 27 Modelo de propuesta .....	44
Figura 28 Organigrama Estructural .....	46
Figura 29 Fases para el Desarrollo Organizacional .....	56

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

Existe un vínculo importante entre el quehacer empresarial y el progreso económico, para lo cual es importante fomentar oportunidades que impulsen el desarrollo. Por tanto, es necesario impulsar las empresas para que sean sostenibles y contribuyan al progreso de los países innovando e incorporando elementos de responsabilidad corporativa en el modelo de negocio, en este entorno está la gestión por competencias como una herramienta dinámica de administración del recurso humano.

Actualmente en el Ecuador la gestión por competencias se efectúa específicamente en la administración pública, mediante el Consejo Nacional de Competencias es la institución encargada de la gestión como eje del Plan Nacional de Descentralización. En el entorno de la empresa privada existe el Plan Nacional de Calidad fomentado por el Ministerio de Producción Comercio Exterior y Pesca, el cual manifiesta en su informe que

La Ley del Sistema de Calidad Ecuatoriano tiene como base de ley la gestión de calidad en el país el cual tiene como objetivo promover la acción sinérgica y coordinada de los organismos públicos y privados para consolidar mecanismos que promuevan también la calidad como demostración del cumplimiento de las normas establecidas tanto a nivel nacional como internacional. Por tanto se debe sustentar su cumplimiento en base a el cuidado integral de ejes de trabajo que generen la competitividad. (Mariño, Segovia, & Yépez, 2022).

Por tanto, se puede determinar que se maneja la calidad empresarial como un entorno generalizado y no existe una atención especial al recurso humano, de manera que no se cuenta con una gestión por competencias que promueva el rendimiento laboral desde un enfoque específico de atención y manejo lo que se refleja en el estancamiento empresarial.

En Tungurahua el crecimiento empresarial según Valle, Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire (2021) se encuentran 38.998 empresas, lo que representa el 3.85% en el país, y le sigue Pichincha y posteriormente Guayas. en lo que se refiere a la recaudación de tributos

la recaudación fue de \$47.383 miles de millones de dólares para el año 2021. por tanto, la provincia representa un alto rubro de recaudación económica en el país convirtiéndola en el eje productivo, mismo que se concentra en el 86,8% en el Cantón Ambato.

Por tanto, se evidencia un significativo desarrollo empresarial, pero no en todas empresas existe un manejo del recurso humano debidamente delineado, de manera que no se evidencia la inexistencia de una gestión de competencias afectando a la potencialización del desarrollo organizacional, misma que también influye en el entorno comercial en el que se desenvuelve.

En particular TEXMARELI es una empresa que cuenta con una planta de producción dedicada al diseño y elaboración de prendas de vestir dotada con máquinas de alta tecnología y un personal eficaz que permite atender las necesidades actuales de los clientes. Pero debido a la globalización de los mercados y la amplia gama de productos que ingresan al entorno comercial se ha detectado la problemática de no contar con un proceso de gestión de competencias en el talento humano que permita identificarlas y desarrollarlas lo que afecta al desarrollo organizacional y a la imagen tanto interna como externa en el mercado.

### **Problema de investigación**

Al ser una empresa de amplio desarrollo comercial en el contexto local y nacional, se ha detectado que es importante generar un cambio de gestión de recurso humano de manera que una de las causas por las que se ocasiona la inexistencia de la gestión por competencias, es que no existe un delineamiento integral del manejo del recurso humano desde un enfoque sistemático y técnico, lo cual ha dado lugar al incumplimiento de los objetivos organizacionales, afectando también el desempeño laboral.

En este sentido de no contar con una gestión por competencias no se podrá identificar las habilidades laborales, por tanto, en el departamento de recursos humanos no permiten identificar al personal calificado para el desempeño competitivo en los puestos de trabajo. y por ende no se podrá mantener al personal comprometido con su equipo de liderazgo y

por ende no tienen más probabilidades de permanecer en sus roles y potencializar las destrezas en el entorno empresarial dando paso a la baja producción.

Otra de las causas que ha dado lugar al problema en la empresa, que no se alinean eficientemente la utilización de los recursos organizacionales, lo cual conlleva al bajo rendimiento laboral del personal, en este contexto se presenta también desmotivación, rotación y ausentismo del personal afectando al proceso productivo y por ende a la rentabilidad organizacional.

Aunado a lo anterior, se determina que el no tener un cambio planificado enfocado en el cambio del recurso humano y la calidad relacional en el trabajo para un cambio en la organización que no permitirá cambiar la percepción de las personas para que puedan revitalizar la organización, por tanto, no se aprovechan eficazmente cada uno de los recursos empresariales, lo que conlleva a que las empresas no tengan desarrollo organizacional.

De manera que el no generar una gestión por competencia daría paso a que se limiten los procesos de resolución de conflictos para hacer frente a las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno, tampoco se generaría un proceso de renovación e innovación de los procesos administrativos que permita dinamizar la gestión empresarial por que no se da paso a una administración participativa y adaptativa que solo se enfoca en la estructura jerárquica en el cual el personal no participa en el cambio.

En este sentido la problemática no permite por tanto tener la construcción de equipos de manera que el comportamiento del capital humano no está direccionado a la creación y motivación de equipos que aumente la confianza para el cumplimiento de los objetivos del equipo, se debilita también la creación de relaciones interpersonales basadas en una comunicación asertiva que promueva el cumplimiento de todas las funciones y responsabilidades.

### **Objetivo general**

Analizar la gestión por competencias como elemento clave en el desarrollo organizacional de TEXMARELI Corporación. Compañía Limitada.

### **Objetivos específicos**

- Establecer la base teórica de la gestión de competencias y el desarrollo organizacional como base del perfil empresarial.
- Diagnosticar la situación actual del perfil de competencias del personal y su impacto en el desarrollo organizacional de la empresa TEXMARELI Corporación. Compañía Limitada.
- Definir un modelo de gestión por competencias para maximizar el desempeño laboral en el personal de la empresa TEXMARELI Corporación Compañía Limitada.
- Validar la propuesta mediante la revisión sistemática de profesionales en el manejo de la administración de recursos humanos.

### **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos**

El desarrollo del presente trabajo, permitirá en primera instancia generar un cambio paradigmático en la empresa, desde el enfoque de una administración integral del recurso humano, mismo que se reflejará en el cumplimiento de los objetivos y metas, de manera que el trabajar bajo parámetros de la gestión por competencias se promoverá no solo el incremento del desarrollo de las habilidades y destrezas del personal, sino que también se promoverá la productividad, desde el compromiso del personal y es allí donde se genera la vinculación con la colectividad, por cuanto se dinamiza y se cambia su forma de trabajar.

Aunado a lo anterior, el impacto radica también en generar por medio de la gestión por competencias una dinamización del trabajo en equipo, en donde el esfuerzo individual se sume al colectivo y se fomente la competitividad, también se podrá generar una empresa adaptándose al constante cambio mediante una fuerza laboral comprometida, motivada para aprovechar cada una de las oportunidades en el medio empresarial.

De manera que los potenciales beneficiarios, en primera instancia será el personal, por cuanto crear un cambio de direccionamiento del capital humano permitirá en ellos desarrollar y mejorar el comportamiento en el entorno organizacional, posteriormente los otros beneficiarios son los empresarios, debido a que se generará una nueva cultura empresarial, la cual permita fortalecer las relaciones internas y externas de la empresa. de la misma forma la beneficiada será la empresa debido a que se cambiará la imagen organizacional, ya que se genera mejora continua mediante el alineamiento eficiente de los objetivos de la empresa con los del recurso humano para acceder a un desarrollo organizacional sostenible.

Para la universidad, permitirá generar un nuevo lineamiento de trabajo socio educativo, en donde se potencialice el conocimiento de los estudiantes a través de nuevos enfoques organizacionales que permitan ser orientados al desarrollo e integración en las empresas, en donde el conocimiento se vea reflejado en un eje de trabajo organizacional que se integre al desarrollo económico, laboral para dinamizar la participación de las empresas en el entorno en el que se desenvuelve, bajo este contexto la vinculación estará determinada en la correlación de la universidad y la empresa.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Contextualización general del estado del arte**

Para llevar a cabo la investigación, se han considerado varios estudios que tratan sobre la gestión por competencias y desarrollo organizacional, citados de la siguiente manera:

En la ciudad de México se encontró el artículo científico realizado por (Raymundo, Amador, & Herrero (2021) indica en su tema Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México, menciona que el objetivo radica en generar un modelo de gestión de capital humano, la investigación utilizó el enfoque cualitativo con un corte transversal, la recolección de información se efectuó a través de entrevistas y la técnica de observación mediante ( reclutamiento y selección, contratación, desarrollo) para mejoras tanto administrativas como de fundamentos legales.

También a nivel latinoamericano efectuada por Santos (2019), quien en su trabajo Gestión por competencias, administración del talento humano en una Universidad Nacional del Perú – 2019, se menciona que el objetivo es establecer la influencia de la gestión por competencias y la administración del talento humano, el diseño metodológico por su alcance fue correlacional y causal, en tanto que la encuesta fue el instrumento que permitió recabar información que fue procesada mediante la estadística inferencial para conocer la relación de una variable con la otra variable y se llegó a la conclusión de que existe influencia de la productividad.

En Ecuador se encontró el trabajo de García, Loor, & García (2021), quienes manifiestan que el desempeño y el desarrollo del personal en el trabajo la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio (FEPP) Portoviejo tienen como fin identificar el desempeño y la gestión por competencias se aplicó un marco de trabajo metodológico de síntesis e inducción y deducción, así como la investigación de tipo descriptivo, que permitió conocer los resultados en referencia a la especialización del talento humano y si satisface sus requerimientos.

En tanto que, en referencia al desarrollo organizacional, en Perú, quienes indican que el objetivo es determinar que el liderazgo eficaz influye en la rentabilidad de la Asociación de Comerciantes del Mercado Ráez Patiño de Huancayo-Perú; la metodología fue mediante el enfoque cuantitativo y experimental transeccional, la recolección de información fue las encuestas concluyéndose que no se ha liderado con eficacia, puesto que desde el año 2015 hasta el 2019 se observó que los ratios utilizados demuestran una tendencia decreciente.

En torno al Desarrollo organizacional en el Ecuador, se encontró el trabajo de (Peña & Figueroa (2022), quien dice que la finalidad es la caracterización del Desarrollo Organizacional y como se genera limitantes al cambio de manera que se relacione con dinámicas para la competitividad empresarial.

## **Fundamentación teórica**

### **Gestión por competencias**

La gestión por competencias permite conocer los requerimientos de formación en la empresa, con el fin de alcanzar el ideal de puestos, potenciando así la competitividad y productividad de los empleados. Acurio (2020). La gestión por competencias es una sistematización de actividades para conocer habilidades del recurso humano necesario en el puesto de trabajo y como parte de su carrera laboral.

Aunado a esto indica Vivar (2020) dice que es importante la motivación (siempre están presentes); características (respuesta consistente a diferentes situaciones); concepto propio (actitudes, valores e imagen del individuo); conocimiento (información personal sobre áreas específicas); competencias (capacidad efectiva para desempeñar con éxito una actividad laboral) y ; habilidad (habilidad para realizar una tarea en particular). De manera que la gestión de competencias, permite asegurar su puesto de trabajo.

Por lo tanto, administrar estratégicamente los recursos humanos significa alinear cada una de sus políticas con el macroobjetivo organizacional, buscando la formación de ventajas competitivas. de manera que, al incorporar la variable de competencias laborales, indica

Bohórquez (2020) este macroobjetivo organizacional adquiere un aspecto más concreto, ya que se busca la excelencia (desempeño superior o superior al promedio) de cada colaborador, excelencia que beneficia directamente a la organización.

De manera que los tipos de competencias según Amarante (2018) indica que hay 3 tipos de personas que quieren y pueden calificar para tratar de hacer la tarea dada, estos pueden ser: técnicos, básicos y transversales y su objetivo es conocer las habilidades que se pueden adaptar para que se ajusten al modelo de negocios de una organización.

De manera que según Lora (2020) dice que la dimensión de este enfoque permite distinguir entre las siguientes dimensiones de uso prácticas conceptuales (identificación, normalización, formación basada en competencias, certificación de competencias). por tanto, se alinea las habilidades mediante un alineamiento de recursos empresariales.

Aunado, a lo anterior se puede determinar según (Alles, 2018) que las bondades de este enfoque son:

- Rápida y eficaz implicación del personal en el proceso productivo.
- Reducir la rotación en base a un adecuado plan de desarrollo personal.
- Elevar el nivel de conciencia de los empleados en su mejora.
- Recursos efectivos y tiempo invertido en capacitación.
- Facilita el proceso de desarrollo interno.
- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección y contratación.
- El sistema proporciona un medio para determinar los conocimientos y habilidades de los empleados, que son necesarios para lograr los objetivos comerciales.

En integración con lo anterior el desarrollo organizacional para Segredo (2016), quien manifiesta que el desarrollo organizacional analiza el comportamiento empresarial desde la estructura y en sus procesos se encamina al cumplimiento de las metas organizacionales.

De lo anterior se desprende para Segredo (2016) que es importante generar la creatividad, la motivación y el compromiso para que las decisiones que se tomen sean eficientes y sobre todo mantengan el conocimiento de un comportamiento empresarial integral.

También menciona Delfín (2016) el desarrollo organizacional se articula de manera diferentes elementos que el emprendedor lleva consigo una organización debe alcanzar sus objetivos, estos incluyen: crecimiento económico, cultura corporativa, liderazgo, gestión conocimiento e innovación.

las técnicas de intervención del DO para Soledispa & Deysi (20108) para inducir cambios masivos orientado a objetivos y orientado a la acción es importante utilizar una o más técnicas y enfoques de DO para ayudar a la organización. y se pueden clasificar de la siguiente manera:

- DO para el individuo
- DO para dos o más personas
- DO para equipos o grupos
- DO para relaciones intergrupales:
- DO para la organización como totalidad

## **1.2 Proceso investigativo metodológico**

Hay diferentes formas de estudiar la realidad social. La investigación científica en las ciencias sociales ya puede abordarse desde dos paradigmas o alternativas metodológicas: el cuantitativo y el cualitativo, es decir, y de carácter mixto. Bernal (2017).

La investigación cuantitativa según Rodriguez. (2017) dice este enfoque de investigación promueve la unidad de la ciencia, es decir, el uso de una metodología única que es igual a las ciencias exactas y naturales, también se utilizará la investigación cualitativa, porque el carácter científico del método se logra a través de la transparencia del método, el investigador, es decir, lleva las notas de su campo de forma sistemática y de la forma más completa e imparcial.

Por tanto, el enfoque mixto permitirá recabar información sobre gestión por competencias y cómo afecta el desarrollo organizacional de TEXMARELI Corporación Compañía Limitada.

### **1.3 Modalidad básica de la investigación**

Hay diferentes formas de estudiar la realidad social. La investigación científica en ciencias sociales puede abordarse desde dos paradigmas o alternativas metodológicas: cuantitativa y cualitativa, es decir, de naturaleza mixta. Bernal (2017)

La investigación cuantitativa plantea la unidad de la ciencia, es decir, la utilización de una metodología única, también se utilizará la investigación cualitativa, está enfocada en recolección de información meramente numérica mediante el análisis de datos estadísticos. Rodríguez (2017), de manera que se pueda establecer un análisis de la gestión de competencias, lo cual afecta el desarrollo organizacional en la empresa TEXMARELI Corporación Compañía Limitada.

#### **1.3.1 Investigación de campo**

Según (Herrera, 2018) la investigación de campo es la que genera un análisis en el lugar de los hechos, de tal manera que es importante generar un estudio de la inexistencia de una gestión de competencias y su impacto en el desarrollo de la empresa TEXMARELI Corporación Compañía Limitada

#### **1.3.2 Investigación bibliográfica o documental**

Las investigaciones teórico conceptuales son de carácter documental, y se nutren de información de primera y segunda mano de conocimientos, teorías, leyes y conceptos aportados por anteriores investigaciones, los cuales ya se han comprobado y están plenamente aceptados por la comunidad científica que les da el aval para que sean difundidos en diferentes medios impresos de carácter formal: libros, artículos colegiados, monografías, tesis, tratados y demás documentos científicos. Bernal (2017)

En este contexto, es importante en la investigación, por cuanto se utiliza los referenciales bibliográficos acordes a la temática de la gestión por competencias y el desarrollo organizacional que se genera en el marco del trabajo.

### **1.3.3 Nivel o tipo de Investigación**

En la investigación, se utiliza la investigación descriptiva empírica para (Rus, 2018) indica que la investigación descriptiva analiza las características de la población sin efectuar una generar una relación entre ellas, de esta manera se narrará las razones por cual no se genera el desarrollo de una gestión por competencias y como afecta al desarrollo organizacional de la empresa.

También se utiliza la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con Samperrri (2018) este autor, uno de los puntos importantes respecto de la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones, pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. Es decir, bajo este sustento se genera la asociación de variable, la gestión por competencias y su impacto en el desarrollo organizacional de la empresa TEXMARELI Corporación Compañía Limitada.

Por lo tanto, la investigación correlacional se utiliza en la investigación, cuando se evalúa el grado de relación entre dos o más variables, se mide cada una de ellas (sospechadamente relacionadas) y luego, se cuantifica y analiza la relación. Las correlaciones se prueban de tal forma que se utiliza correlación o asociación, son sinónimos y sirven para determinar el rango de estadísticos en los que se evalúa la correlación entre al menos dos variables. Dentro de este grupo, la correlación lineal es un caso especial en el que esta correlación tiene características bien definidas y suele medirse mediante la R de Pearson.

El coeficiente de correlación de Pearson viene definido por la siguiente expresión:

$$R_{xy} = \frac{\sum Z_x Z_y}{N}$$

Esto es, el coeficiente de correlación de Pearson hace referencia a la media de los productos cruzados de las puntuaciones estandarizadas de X y de Y.

### 1.3.4 Población, muestra y unidad de investigación

#### **Población**

Para Muñoz, (2011) población es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación; o bien, unidad de análisis.

Bajo este contexto la población está determinada de la siguiente manera:

**Tabla 1 Población**

Personal administrativo	<b>30</b>
Personal operativo	150
Total	180

Fuente: Registros empresa

De manera que la población está constituida por 180 personas, a quienes se direccionará las técnicas de recolección de la información.

#### **Censo**

Por tanto, en el desarrollo de la investigación se utilizará el censo que según Herrera (Herrera, 2018) es un recuento de datos estadísticos sobre toda la población investigada y específica, en la cual se puede conocer sus características con precisión. desde este enfoque entonces se genera un censo a todo el personal de la empresa para conocer las características de la problemática presentada de forma directa y específica.

Por otro lado, la recolección de información que se obtendrá será a través de cuestionarios y sondeos de opinión masiva, ante esto declara Razo, C (2016) dice se suele obtener de forma anónima, con el objetivo de conocer el comportamiento y las tendencias de las personas objeto de estudio sobre el hecho o fenómeno a estudiar.

De esta manera se direccionará el formulario de encuestas a la muestra seleccionada, es decir a los 180 empleados de la empresa y una entrevista abierta a los propietarios de la empresa.

Para ello, se utilizará el cuestionario, que es una de las fórmulas más utilizadas para recopilar información y de mayor utilidad para el investigador, ante lo cual declara Hernández, R (2018) el cuestionario consiste en la recolección de datos a través de la aplicación de casillas (formularios) con preguntas impresas; en ellos, el encuestado responde de acuerdo a su criterio y brinda información útil al investigador. Esto le permite categorizar, tabular e interpretar sus respuestas para acceder a datos significativos.

Se establecerá un formulario de encuestas con la utilización de un cuestionario, mismo que previa autorización de los padres de familia se aplicó como instrumento de recolección de información orientado al personal de la empresa.

También se utilizó la observación que para Razo, C (2016), la observación es una de las técnicas más importantes utilizadas en cada una de las formas de investigación científica, la cual puede definirse como el estudio cuidadoso de diferentes aspectos de un fenómeno, para estudiar sus características, cualidades y comportamiento dentro de él. donde se desarrolla el fenómeno mismo.

De esta manera la aplicación de la ficha de observación es importante porque esta técnica de investigación facilita el conocimiento del fenómeno en su entorno, en cuanto al desarrollo de habilidades y desarrollo organizacional, ya que permite examinar el abordaje adecuado del problema a resolver, ayuda, así como determinar las técnicas y herramientas más adecuadas.

## 1.4 Análisis de resultados

### Resultados

1 ¿Cuál es el conocimiento que usted tiene sobre la gestión de competencias en la empresa?

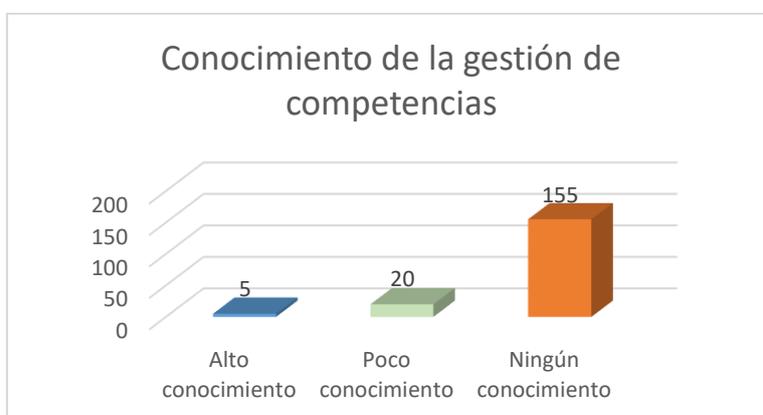
**Tabla 2 Conocimiento de la gestión de competencias**

X	F	%
Alto conocimiento	5	3
Poco conocimiento	20	11
Ningún conocimiento	155	86
Total	180	100

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 1 Conocimiento de la gestión de competencias**



Fuente: La encuesta

Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### Análisis e interpretación

Se determina en la recolección de la información un alto porcentaje del personal encuestado indica que no tienen ningún conocimiento de la gestión por competencias, debido a la desinformación, por tanto, eso no le permite generar un mejor rendimiento laboral.

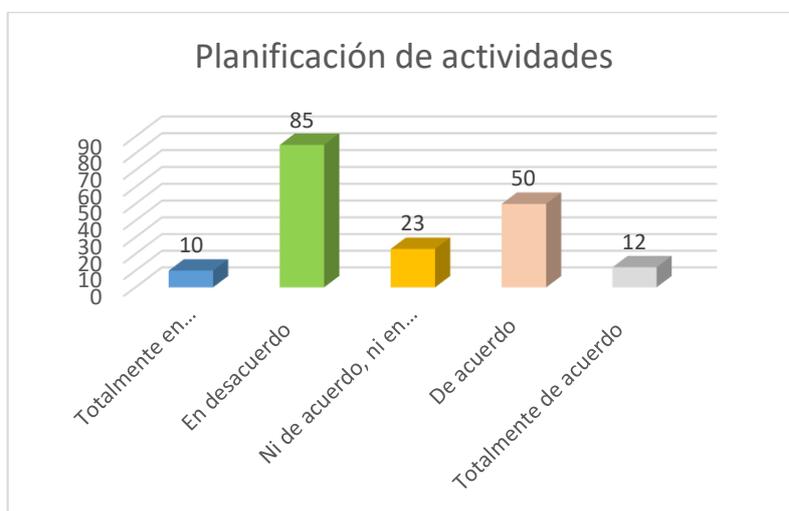
2.- ¿En la empresa para la ejecución de sus actividades se planifica con anterioridad?

**Tabla 3 Planificación de actividades**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	10	6
En desacuerdo	85	47
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	13
De acuerdo	50	28
Totalmente de acuerdo	12	7
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 2 Planificación de actividades**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

la gran mayoría del personal en la empresa están en desacuerdo de que la empresa genera una planificación de las actividades, por tanto, se evidencia en algunos momentos el desabastecimiento de recursos que les impide culminar las actividades indicadas en el proceso laboral que efectúan.

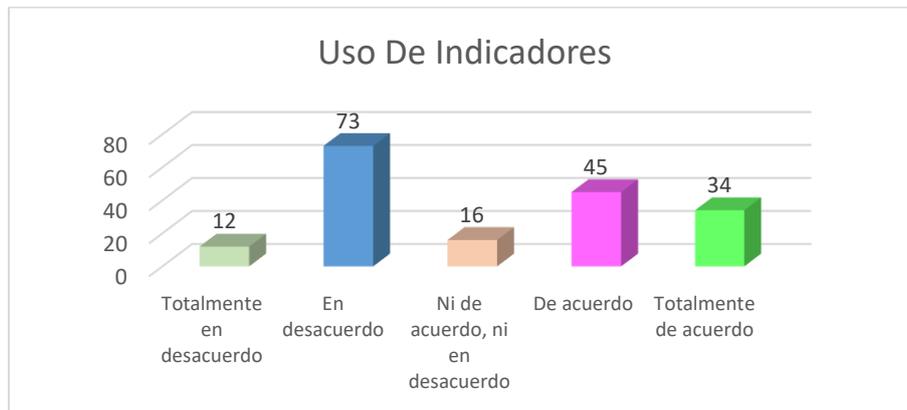
**3.- ¿Considera que en la empresa se genera el uso de indicadores para la medición de las actividades laborales?**

**Tabla 4 Uso De Indicadores**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	12	7
En desacuerdo	73	41
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	9
De acuerdo	45	25
Totalmente de acuerdo	34	19
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 3 Uso De Indicadores**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Análisis e interpretación**

Para la gran mayoría del personal, ellos manifiestan que no existe el uso de indicadores, es decir no están en desacuerdo su uso por ende no conocen si se cumple con las metas y objetivos que les indica, porque tampoco hay una comunicación asertiva que genere el cumplimiento de los mismos.

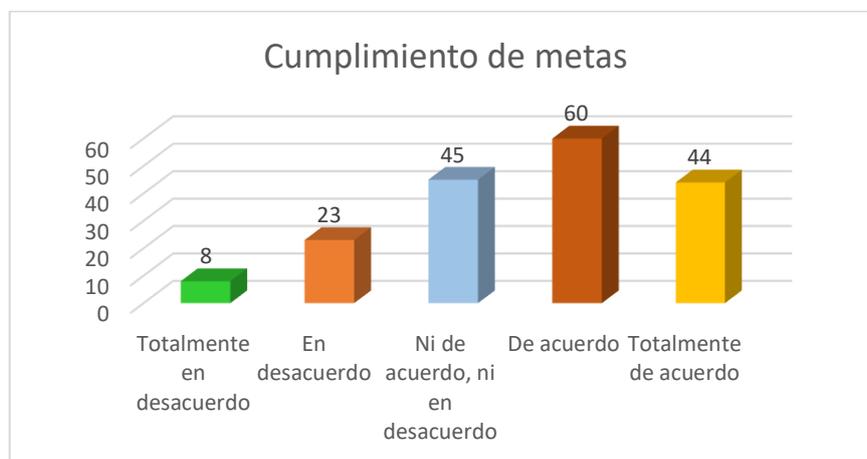
4.- ¿En la empresa se preocupan de alcanzar metas organizacionales y personales?

**Tabla 5 Cumplimiento de metas**

X	F	%
Totalmente en desacuerdo	8	4
En desacuerdo	23	13
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	45	25
De acuerdo	60	33
Totalmente de acuerdo	44	24
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 4 Cumplimiento de metas**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

Manifiesta n alto porcentaje de encuestados, estar de acuerdo que en la empresa no se preocupa del cumplimiento de las metas, como se mencionó no existe un perfil de comunicación interna que genere compromiso lo cual afecta el desarrollo organizacional de la empresa.

**5.- ¿Considera que la orientación de resultados en su puesto de trabajo permite terminar su actividad oportunamente?**

**Tabla 6 Orientación De Resultados**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	20	11
En desacuerdo	56	31
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	25	14
De acuerdo	45	25
Totalmente de acuerdo	34	19
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 5 Orientación De Resultados**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

La gran mayoría de las personas encuestadas en la empresa manifiestan estar desacuerdo con que la orientación de resultados en su puesto de trabajo no permite terminar su actividad oportunamente debido a que en ocasiones no se planifica adecuadamente las actividades y tampoco se dota de los recursos necesarios.

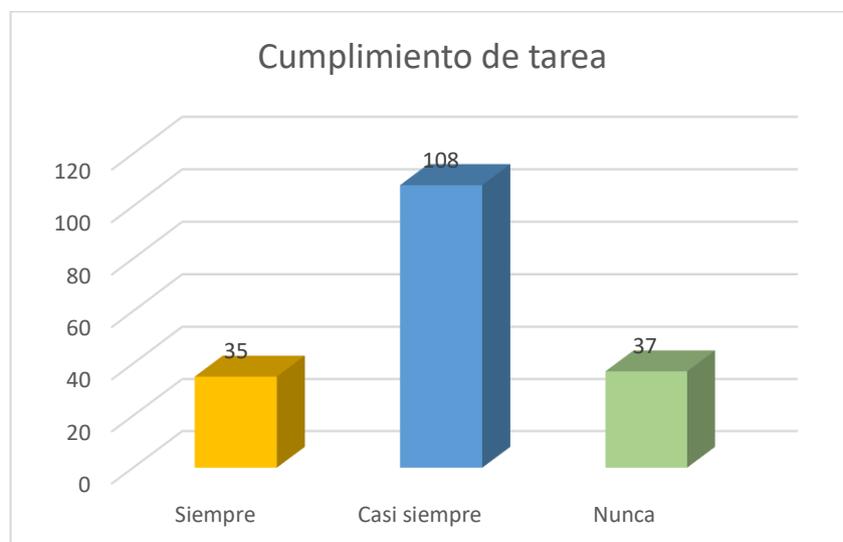
6.- ¿El cumplimiento de su tarea se basa sólo en lo que le encomiendan?

**Tabla 7 Cumplimiento de tarea**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Siempre	35	19
Casi siempre	108	60
Nunca	37	21
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 6 Cumplimiento de tarea**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

declara la gran mayoría del personal que casi siempre el cumplimiento de su tarea se basa sólo en lo que le encomiendan, debido a que se limita la motivación y por ende se ve reflejada en la falta de compromiso y la poca colaboración, lo que conlleva a que solos e efectué lo encomendado demostrando esto que no existe un perfil laboral empático.

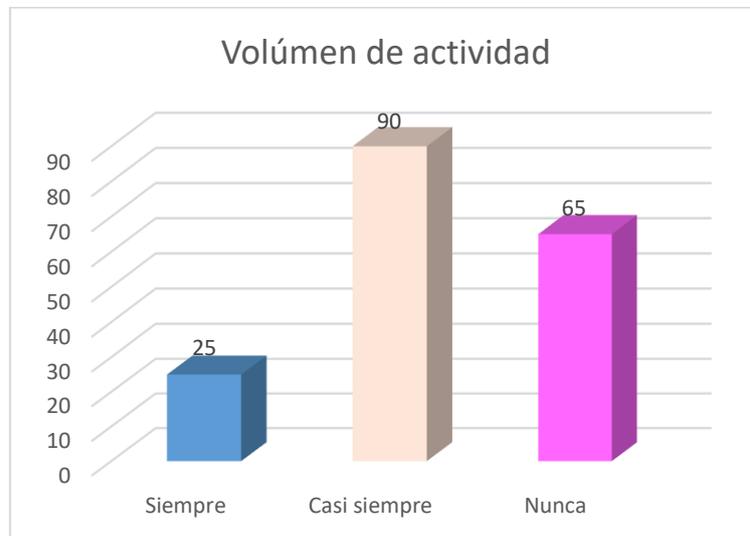
7.- ¿Según su criterio usted efectúa el volumen de su actividad acorde a su trabajo?

**Tabla 8 Volúmen de actividad**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Siempre	25	14
Casi siempre	90	50
Nunca	65	36
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 7 Volúmen de actividad**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

Indica la mayoría del personal encuestado, que casi siempre él solo efectúa el volúmen de su actividad acorde a su trabajo, debido a que les asignan, es decir no se evidencia un mejor perfil de productividad, en donde se aproveche de cada uno de los recursos organizacionales, lo que afecta también a la competitividad organizacional de la empresa.

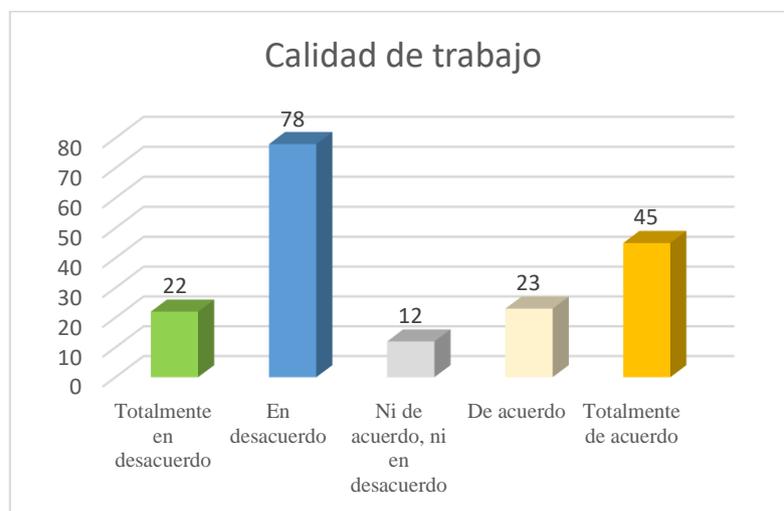
## 8.- ¿Considera que la calidad de su trabajo es observada solo por errores?

**Tabla 9 Calidad de trabajo**

X	F	%
Totalmente en desacuerdo	22	12
En desacuerdo	78	43
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	7
De acuerdo	23	13
Totalmente de acuerdo	45	25
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 8 Calidad de trabajo**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

Para un grupo considerable del personal, ellos manifiestan estar en desacuerdo que la calidad de su trabajo es observada solo por errores, en ocasiones también se controla aspectos como trabajo en equipo, empatía laboral, comunicación siendo necesario mejorarlos para poder generar un mejor perfil organizacional.

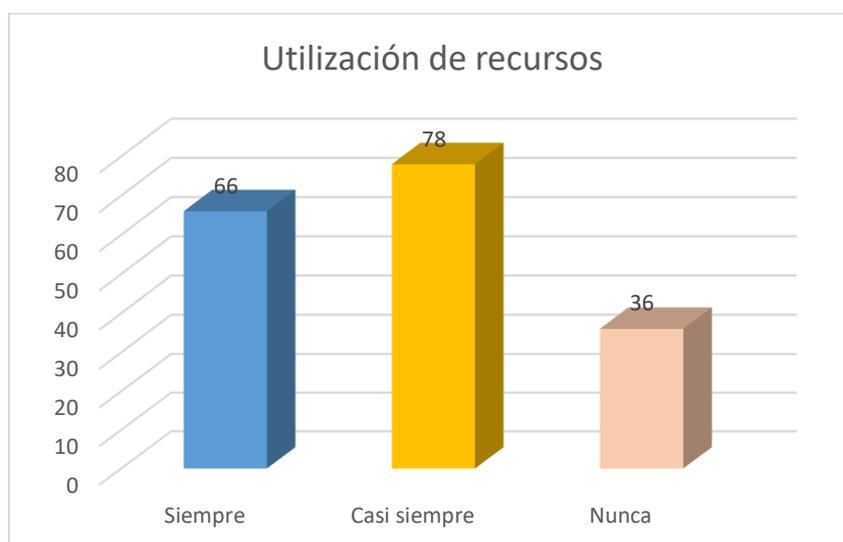
**9.- ¿La utilización de los recursos en su puesto de trabajo se basa en el desarrollo de sus habilidades?**

**Tabla 10 Utilización de recursos**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	66	37
<b>Casi siempre</b>	78	43
<b>Nunca</b>	36	20
<b>Total</b>	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 9 Utilización de recursos**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Análisis e interpretación**

indica un alto número de encuestados, que casi siempre la utilización de los recursos en su puesto de trabajo se basa en el desarrollo de sus habilidades, es decir existe limitantes por propiciar un mejor perfil laboral en vista de que no se genera un análisis integral de habilidades y destrezas que permita una promoción laboral y por ende el mejor manejo de los recursos organizacionales.

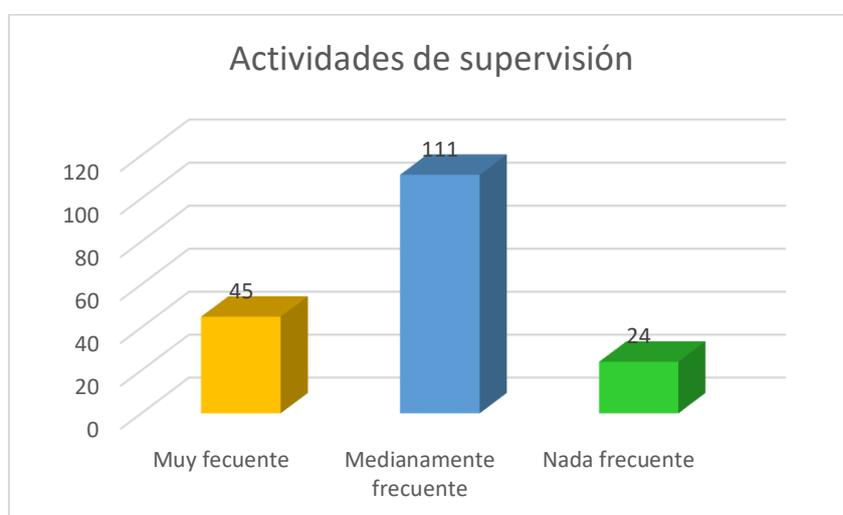
## 10.- ¿Cuándo se efectúa el desarrollo de las actividades la supervisión es?

**Tabla 11 Actividades de supervisión**

X	F	%
Muy frecuente	45	25
Medianamente frecuente	111	62
Nada frecuente	24	13
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 10 Actividades de supervisión**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

Del total de los encuestados, un considerable porcentaje manifiestan que medianamente frecuente se efectúa el desarrollo de las actividades bajo la supervisión, lo que no permite que se genere no solo control del puesto de trabajo, sino también que se observe el potencial del personal, debido a que no se efectúan pruebas internas que permitan generar el desarrollo del rendimiento laboral.

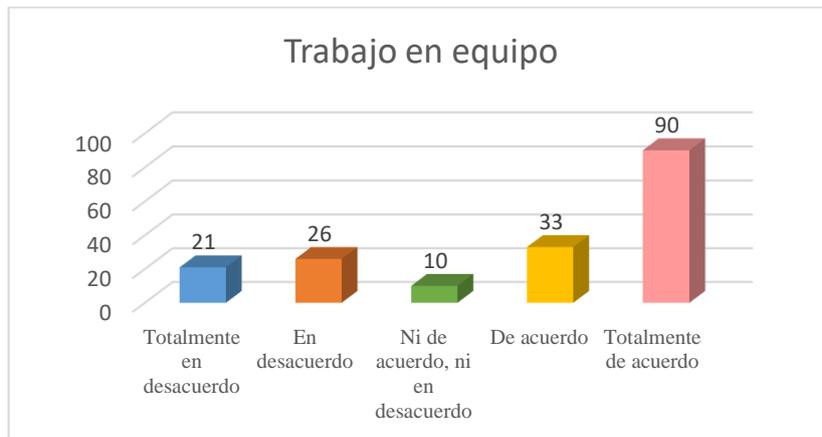
**11.- ¿Está de acuerdo que el trabajo en equipo es importante para el desarrollo de sus actividades?**

**Tabla 12 Trabajo en equipo**

X	F	%
Totalmente en desacuerdo	21	12
En desacuerdo	26	14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	6
De acuerdo	33	18
Totalmente de acuerdo	90	50
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 11 Trabajo en equipo**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Análisis e interpretación**

Manifiesta un alto número de encuestados que están totalmente de acuerdo que el trabajo en equipo es importante para el desarrollo de sus actividades, de manera que es vital que se lo fomente y se lo realce por cuanto esto permitirá no solo el cumplimiento de objetivos, sino también fomentara una mejor relación interna en el personal.

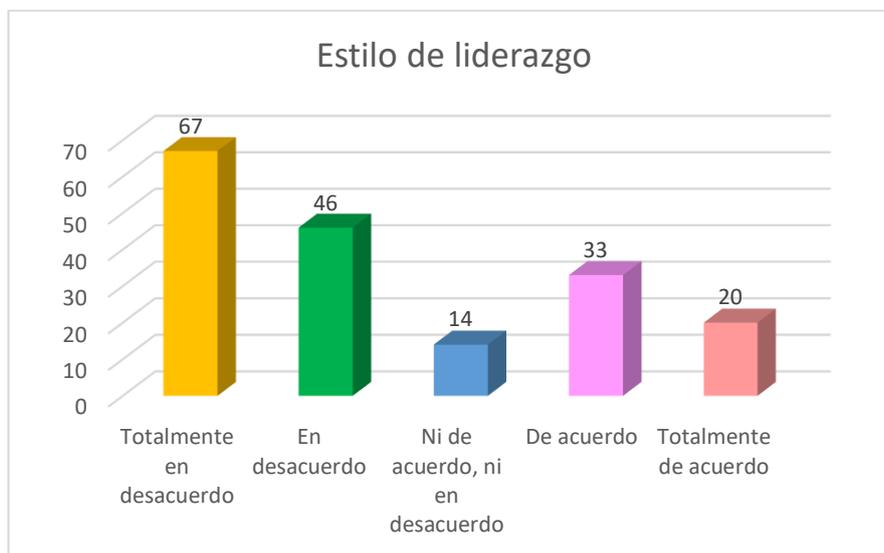
**12.- ¿Considera que el liderazgo que se genera en la empresa le permite cumplir adecuadamente con sus funciones?**

**Tabla 13 Estilo de liderazgo**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	67	37
En desacuerdo	46	26
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	8
De acuerdo	33	18
Totalmente de acuerdo	20	11
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 12 Estilo de liderazgo**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

Para la mayoría del personal, ellos indican estar totalmente en desacuerdo con que el liderazgo que se genera en la empresa le permite cumplir adecuadamente con sus funciones, debido a que no se evidencia una transformación en las actitudes de varios compañeros lo que se refleja en la descoordinación de actividades de trabajo.

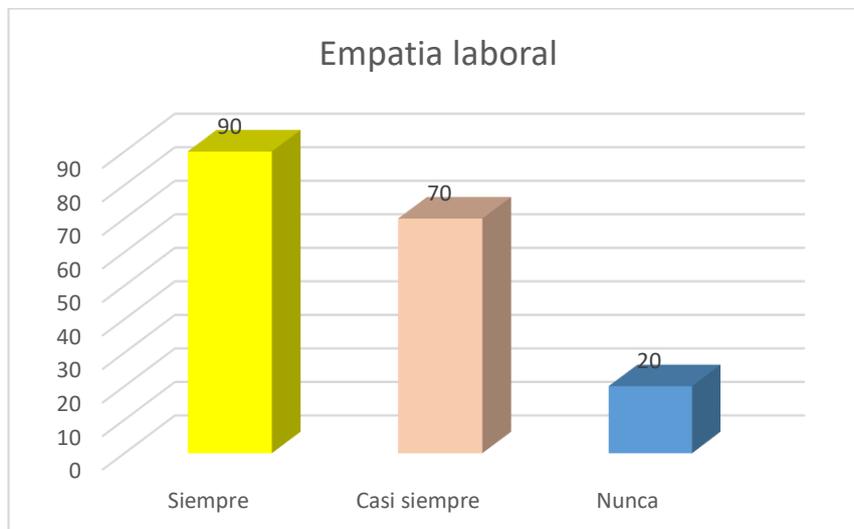
**13.- ¿Cree usted que la empatía con sus compañeros de trabajo promueve de mejor manera el desarrollo de sus actividades?**

**Tabla 14 Empatía laboral**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Siempre	90	50
Casi siempre	70	39
Nunca	20	11
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 13 Empatía laboral**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

Manifiesta un alto número del personal que casi siempre la empatía con sus compañeros de trabajo promueve de mejor manera el desarrollo de sus actividades, de manera que al no fomentarla no se promueve colaboración, compromiso lo que sin lugar a dudas afecta al nivel de producción que la empresa efectúa dejando esto también un bajo perfil de productividad interna y externa en el sector.

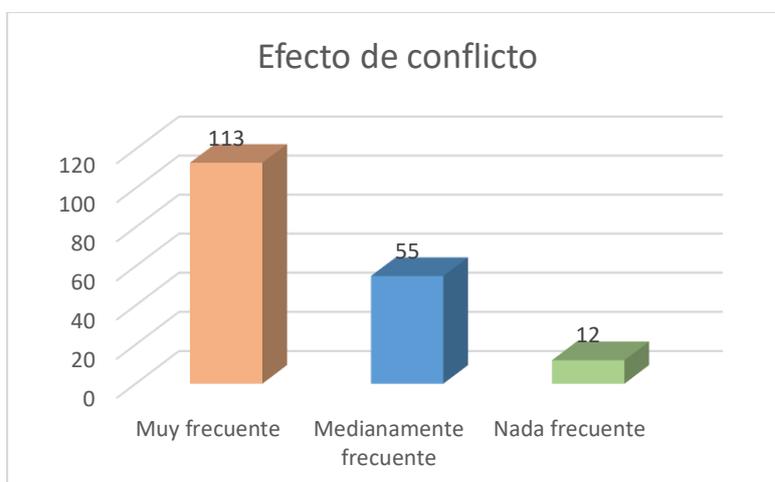
**14. ¿Qué tan frecuente es el efecto negativo que genera el conflicto entre compañeros de trabajo?**

**Tabla 15 Efecto de conflicto**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Muy frecuente	113	63
Medianamente frecuente	55	31
Nada frecuente	12	7
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 14 Efecto de conflicto**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Análisis e interpretación**

Indican un grupo mayoritario del personal encuestado que muy frecuentemente el efecto negativo que genera el conflicto entre compañeros de trabajo, debido a que al tener un ambiente laboral en donde se genere la colaboración, el trabajo en equipo desmotiva al empleado y muchas veces se genera el ausentismo y por ende se refleja en afectaciones para el proceso productivo que se realiza.

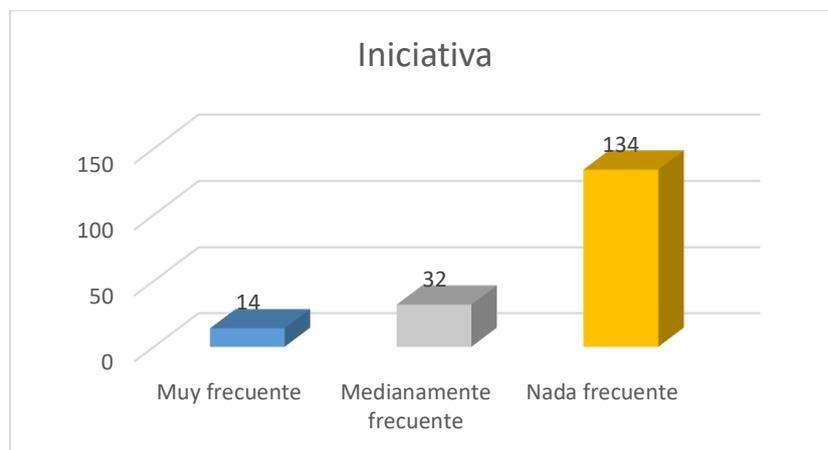
### 15.- ¿Su puesto de trabajo le permite generar iniciativa?

**Tabla 16 Iniciativa**

X	F	%
Muy frecuente	14	8
Medianamente frecuente	32	18
Nada frecuente	134	74
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 15 Iniciativa**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

Para un alto número de encuestados, nada frecuente se le permite generar iniciativa, es decir existe un perfil autoritario por parte de la jefatura, pese a que existe actualmente cambios tanto a nivel productivo como organizacional se evidencia por tanto estancamiento que limita el cumplimiento de objetivos conllevando a la baja competitividad.

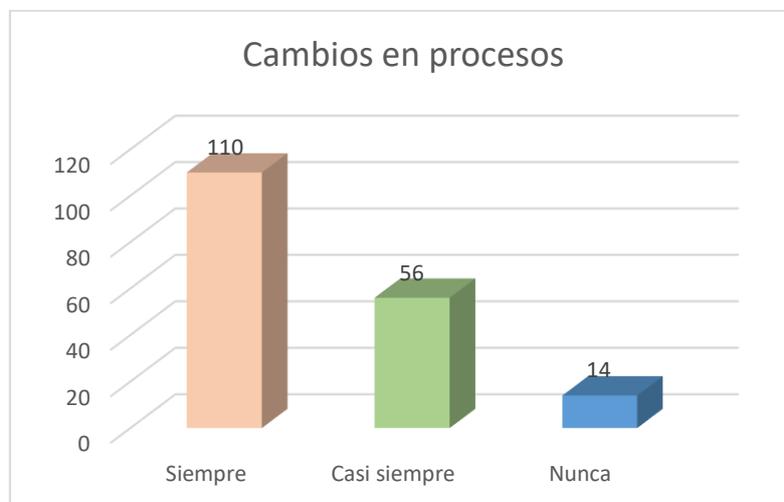
## 16.- ¿Es importante las nuevas ideas para mejorar los procesos productivos?

**Tabla 17 Cambios en procesos**

X	F	%
Siempre	110	61
Casi siempre	56	31
Nunca	14	8
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 16 Cambios en procesos**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

Declaran un alto número de encuestados, que siempre es importante las nuevas ideas para mejorar los procesos productivos, debido a que la experiencia en el puesto de trabajo permite la optimización de los recursos y el tiempo y sería bueno que se de paso a generar cambios que permitan una mejor colaboración para beneficio de la empresa.

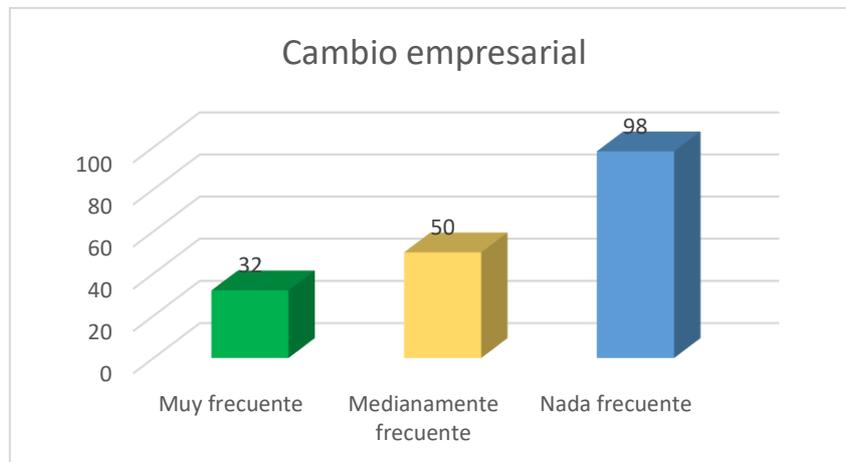
17 ¿. -Cuál es la frecuencia en la cual la empresa se muestra asequible al cambio?

**Tabla 18 Cambio empresarial**

X	F	%
Muy frecuente	32	18
Medianamente frecuente	50	28
Nada frecuente	98	54
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 17 Cambio empresarial**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

Para un grupo considerable de encuestados, la frecuencia en la cual la empresa se muestra asequible al cambio es nada frecuente, es decir no existe apertura al aporte de ideas que permitan el cambio que genere dinamización de procesos y recursos en los cual se involucre no solo a la jefatura, sino también al personal como parte clave del desarrollo organizacional.

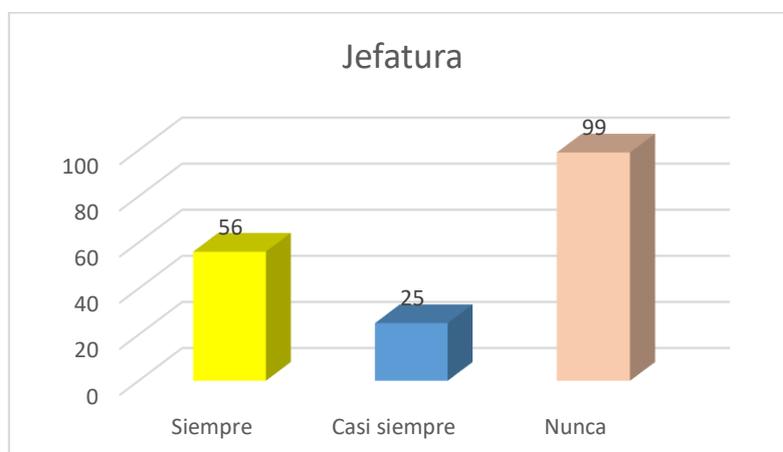
**18.- ¿Para usted la empresa y las jefaturas generan capacidad para resolver problemas?**

**Tabla 19 Jefatura**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Siempre	56	31
Casi siempre	25	14
Nunca	99	55
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 18 Jefatura**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

Declara también un alto número de personal encuestado que nunca la empresa y las jefaturas generan capacidad para resolver problemas, que se le mita también el aporte de solución a los problemas en el cual se involucre al personal como eje de desarrollo y de aporte, por tanto, en ocasiones existe descoordinación y mal actitud interna y laboral.

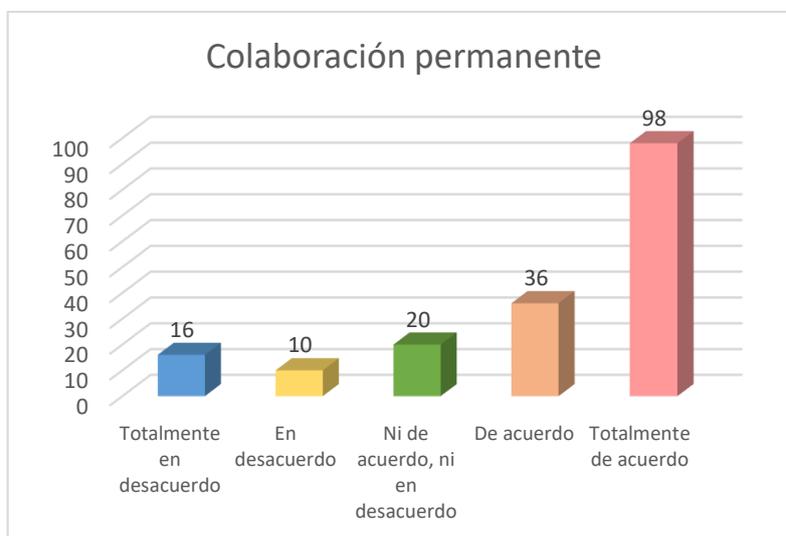
**19.- ¿Es importante cuando se trabajar en equipo generar colaboración permanente?**

**Tabla 20 Colaboración permanente**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	16	9
En desacuerdo	10	6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	11
De acuerdo	36	20
Totalmente de acuerdo	98	54
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 19 Colaboración permanente**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Análisis e interpretación**

Manifiestan un alto número de encuestados, que están totalmente de acuerdo que cuando se trabaja en equipo generar colaboración permanente, que ello no solo mejora el perfil productivo, sino también las relaciones personales y laborales lo que se refleja en el compromiso con la empresa afectando a su imagen.

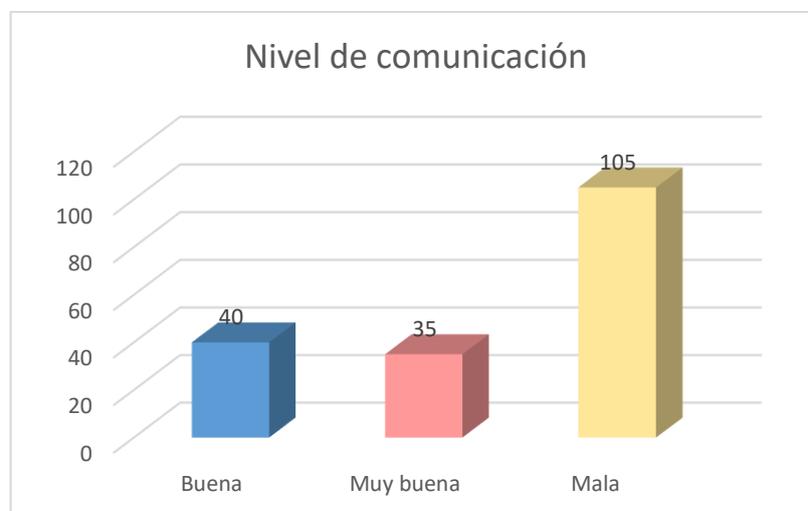
## 20.- ¿Cómo es el nivel de comunicación interna en la empresa?

**Tabla 21 Nivel de comunicación**

X	F	%
Buena	40	22
Muy buena	35	19
Mala	105	58
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 20 Nivel de comunicación**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

Para la mayoría del personal encuestados, ellos indican que el nivel de comunicación interna en la empresa es malo que no existe asertividad en la información que se proporciona, lo que da paso a malos entendidos e incumplimiento de tareas, existe poca formalidad en dicha información al no tener respaldo documentado que sustente las ordenes y por ende se genera conflicto interno.

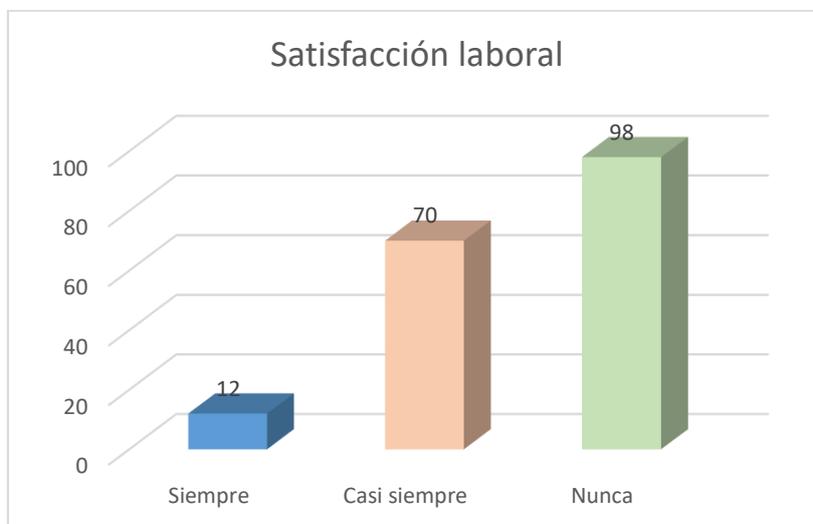
**21.- ¿La satisfacción laboral que se da en la empresa le permite generar compromiso?**

**Tabla 22 Satisfacción laboral**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Siempre	12	7
Casi siempre	70	39
Nunca	98	54
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 21 Satisfacción laboral**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

Un alto número del personal manifiesta que nunca la satisfacción laboral que se da en la empresa le permite generar compromiso, debido a que la ausencia de planes de motivación, la valoración laboral no permite generar más responsabilidad a más de cumplir con lo que se les encomienda, por ende, el bajo perfil de compromiso también afecta al cumplimiento de los objetivos organizacionales proyectando una mala imagen empresarial.

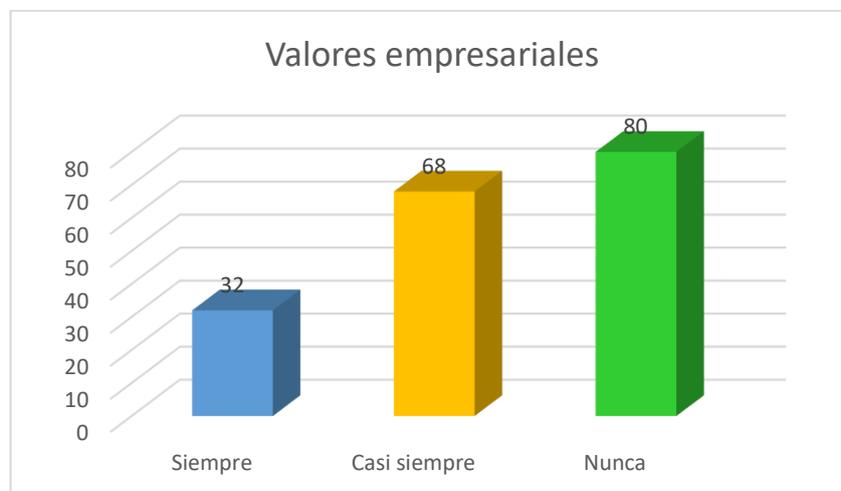
**22.- ¿Cree que los valores personales, se alinean con los valores empresariales?**

**Tabla 23 Valores empresariales**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Siempre	32	18
Casi siempre	68	38
Nunca	80	44
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 22 Valores empresariales**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Análisis e interpretación**

Manifiesta un grupo mayoritario de encuestados, que nunca los valores personales, se alinean con los valores empresariales, debido a que la fuerza laboral al ser joven no genera cumplimiento de puntualidad, responsabilidad como valores que se reflejen en el desarrollo de sus actividades afectando en si al proceso productivo.

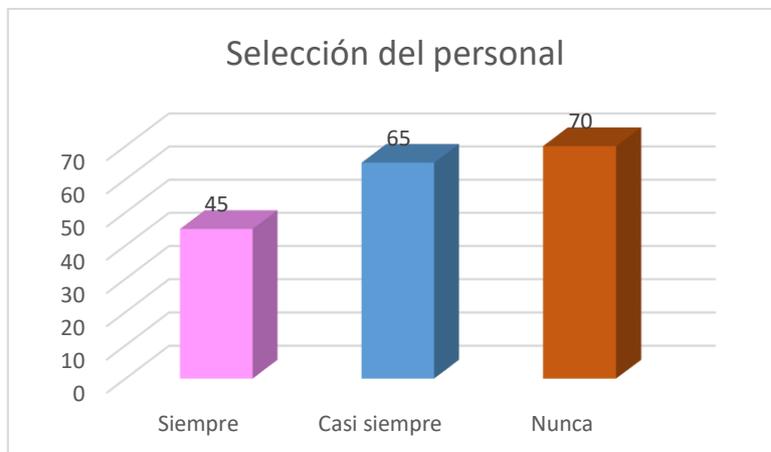
23.- ¿El actual proceso de selección de personal se basa en las habilidades del personal de forma integral?

**Tabla 24 Selección del personal**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Siempre	45	25
Casi siempre	65	36
Nunca	70	39
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 23 Selección del personal**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

indican un porcentaje considerable de encuestados, que nunca el actual proceso de selección de personal se basa en las habilidades del personal de forma integral, debido a que al no existir un proceso idóneo de selección en el cual se observe y valore habilidades y destrezas se limita el conocimiento del perfil de competencias para el puesto, actualmente se relaciona y se recluta al personal por recomendaciones.

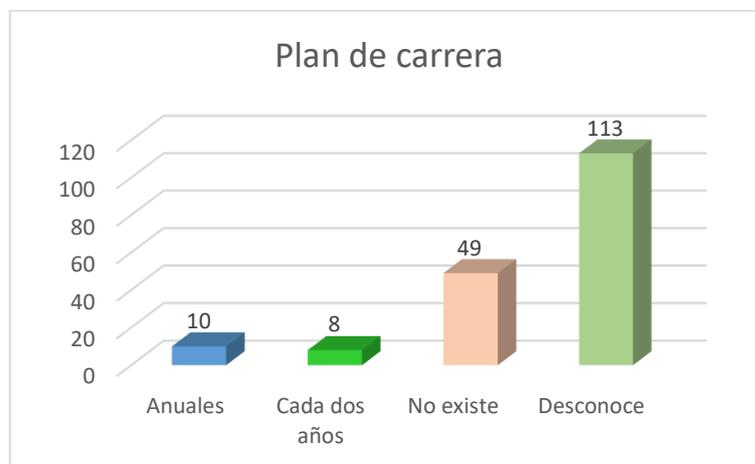
## 24.- ¿Cuál es la frecuencia de lo planes de carrera en la empresa?

**Tabla 25 Plan de carrera**

X	F	%
Anuales	10	6
Cada dos años	8	4
No existe	49	27
Desconoce	113	63
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 24 Plan de carrera**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

La gran mayoría del personal manifiestan que desconocen la frecuencia de los planes de carrera en la empresa, que no tienen información acerca de que se fomente un desarrollo que no solo les permita generar un marco de trabajo acorde a sus habilidades, sino un sistema de mejoramiento interno que permita optimizarlas de manera que se sienten estancados en su puesto de trabajo.

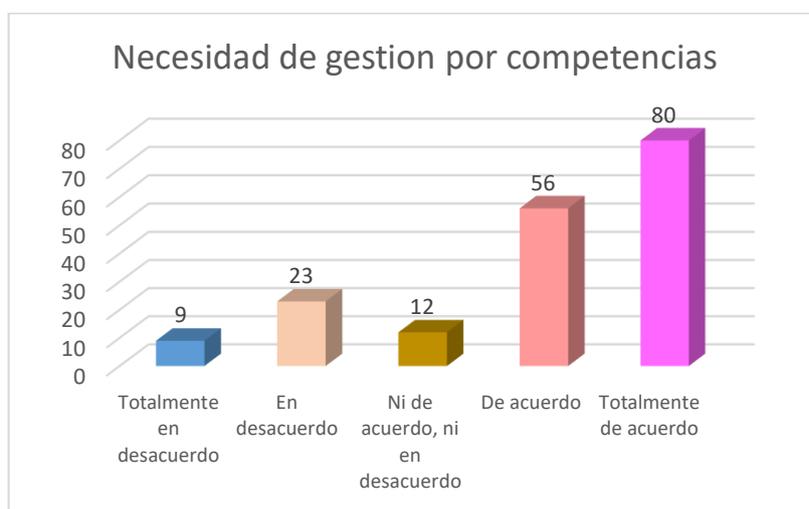
**25.- ¿Está usted de acuerdo que en la empresa se trabaje con enfoque de gestión de competencias para mejorar el desarrollo organizacional en la empresa?**

**Tabla 26 Necesidad de gestión por competencias**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	9	5
En desacuerdo	23	13
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	7
De acuerdo	56	31
Totalmente de acuerdo	80	44
Total	180	100

Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

**Figura 25 Necesidad de gestión por competencias**



Fuente: La encuesta  
Elaborado por: Ing. Natalia Saltos

### **Análisis e interpretación**

Indica la gran mayoría de los encuestados que estar totalmente de acuerdo que en la empresa se trabaje con enfoque de gestión de competencias para mejorar el desarrollo organizacional en la empresa, porque eso también permitirá que ellos dinamicen sus habilidades y destrezas y se profesionalicen en beneficio de la empresa.

## **1.5 Resultados aplicados al gerente de la empresa**

### **1.- ¿Según su criterio en la empresa se trabaja bajo el enfoque de la gestión por competencias?**

Actualmente la empresa no trabaja bajo el enfoque de la gestión por competencias, debido al desconocimiento y a la poca colaboración del personal, ya que ellos no dan a conocer sus habilidades y destrezas en su puesto de trabajo, al bajo perfil de compromiso de manera que eso genera también estancamiento organizacional.

### **2.- ¿Considera necesario que para mejorar el manejo de habilidades y destrezas del personal se debe establecer una gestión por competencias?**

Es importante que la empresa trabaje y se adapte a un enfoque nuevo, en el cual se desarrolle las habilidades y destrezas del personal mediante un análisis del puesto que conlleve a la profesionalización interna y ello se evidencie en la productividad y competitividad.

### **3.- ¿Según el actual direccionamiento organizacional el proceso de selección del personal debe ser basado en la gestión de competencias?**

Actualmente debido a que la fuerza laboral es escasa en la región debido a la migración se recluta al personal por medio de recomendaciones y a la inducción al puesto de trabajo es básica, si sería bueno generar un majo del recurso humano integral en el cual se integre cada uno de sus sub sistemas y el mismo de paso a la gestión por competencias para la optimización de recursos organizacionales.

### **4.- ¿De qué manera mejorar el desarrollo organizacional con un nuevo enfoque de la administración del recurso humano?**

Es importe que en la empresa se genere cambios organizacionales mediante la adaptación de nuevos enfoques direccionales el cual permita que el desarrollo organizacional conlleve al crecimiento no solo de una imagen , sino también de una fuerza laboral comprometida hacia al logro de objetivos y metas.

### **5.- ¿Las políticas empresariales permiten un nuevo manejo de competencias?**

Es importante el cambio de nuevas políticas empresariales, mismas que den paso a nuevos enfoques organizacionales para que así la empresa genere crecimiento interno y externo, en el cual las competencias y su desarrollo no sean vistos como una amenaza sino como una oportunidad.

### **6.- ¿El manejo de una gestión de competencias permitirá una mejor formación y capacitación del personal?**

Es indudable que la gestión por competencias permitirá una mejor formación y capacitación del personal, ya que se clasificará y se seleccionará desde una nueva perspectiva las habilidades y destrezas, además se dará paso a la profesionalización desde ejes de compromiso, de una comunicación asertiva, de motivación en el cual la empresa sea el pilar de crecimiento.

En el análisis de los resultados se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson viene definido por la siguiente expresión:

$$R_{xy} = \frac{\sum Z_x Z_y}{N}$$

Esto es, el coeficiente de correlación de Pearson mediante el programa SPSS detallado de la siguiente manera:

**Tabla 27 Estadísticos descriptivos**

	Media	Desviación estándar	N
Conocimiento de la gestión de competencia	2,83	,442	180
Plan de Carrera	3,69	3,130	180

En la tabla anterior se da a conocer el tamaño de la muestra seleccionada que representa a los 180 trabajadores encuestados de los cuales se genera la correlación de Pearson de la siguiente manera:

**Tabla 28 Correlaciones**

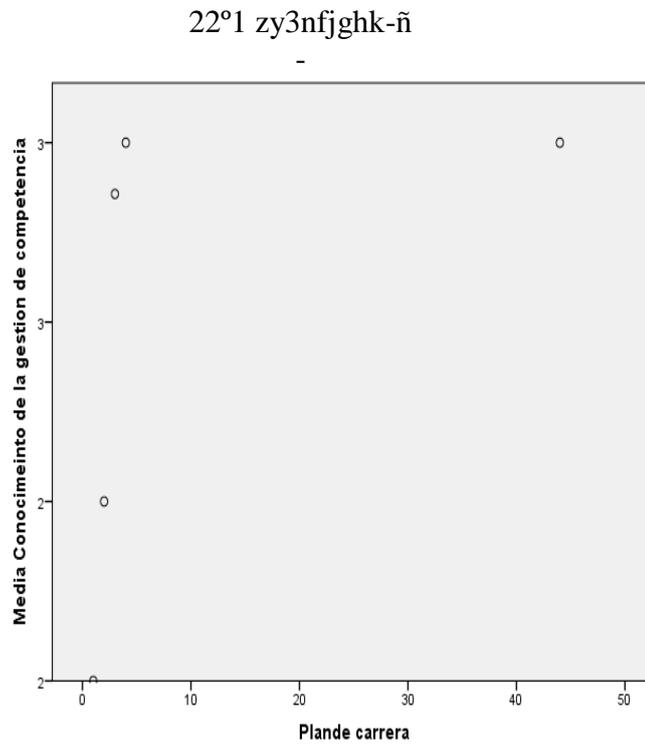
		Conocimiento de la gestión de competencia	Plan de carrera
Conocimiento de la gestión de competencia	Correlación de Pearson	1	,237**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	180	180
Plan de Carrera	Correlación de Pearson	,237**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	180	180

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla anterior se establece entonces que la correlación de Person entre el conocimiento de la gestión de competencias y el plan de carrera se puede establecer que la correlación es del 23% y es significativa debido a que la significancia al ser menor a cero la correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral) de manera que la correlación es significativa.

De lo anterior se determina entonces que existe una relación directa en las variables de estudio determinadas en la siguiente grafica de dispersión:

**Figura 26 Relación directa en las variables**



.l'kñ

Se puede observar entonces que existe una relación directa entre la gestión de competencias en el cual tendencia es recta en donde la relación con el plan de carrera se mueve de forma directa indicando una dirección positiva en donde la intercesión es directa.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 2.1 Fundamentos teóricos aplicados

Para el desarrollo de la presente propuesta se genera un fundamento teórico que permite establecer el alineamiento del modelo de gestión de competencias para la empresa TEXMARELI Corporación Compañía Limitada, con el objetivo de generar una arquitectura estratégica para alinear la estrategia con la organización para que se reflejen en el desarrollo organizacional de manera que la imagen corporativa sea competitiva en el medio en el que se desarrolla.

En este contexto es importante generar un nuevo enfoque de gestión administrativa con alineación estratégica en la gestión por competencias ya que permitirá articular todos los aspectos organizacionales en función de un eficiente manejo de cada uno de sus recursos. Por tanto, la orientación estratégica promoverá un mejor direccionamiento hacia la renovación organizacional, por tanto, crear un modelo de alineación estratégica basada en la gestión por competencias conllevará a una sinergia organizacional, a través del cual los recursos financieros, procesos, clientes y talento humano se conjuguen adecuadamente con miras al cumplimiento de objetivos orientados al mejoramiento del desarrollo organizacional en términos de competitividad.

Indica (Zarvace, 2018) en el diseño, implementación y evaluación de la estrategia en una organización, un proceso lineal que se caracteriza por pensar primero antes de hacer, pensar de una manera especial, analizar y definir oportunidades y evaluar lo bueno y lo malo . , para fijar metas, actuar para el futuro.

Define Alles (2018) en la gestión a través de calificaciones como la instrucción para identificar las habilidades que requiere un puesto de trabajo para que la persona que lo desempeña se mantenga en un nivel superior al desempeño normal, verificando también a la persona que cumple con estas habilidades, fomentando el desarrollo de habilidades técnicas. desempeño (por encima del promedio) en el lugar de trabajo, los empleados de la organización también pueden convertirse en habilidades clave y el desarrollo brindará la oportunidad de trabajar para la empresa.

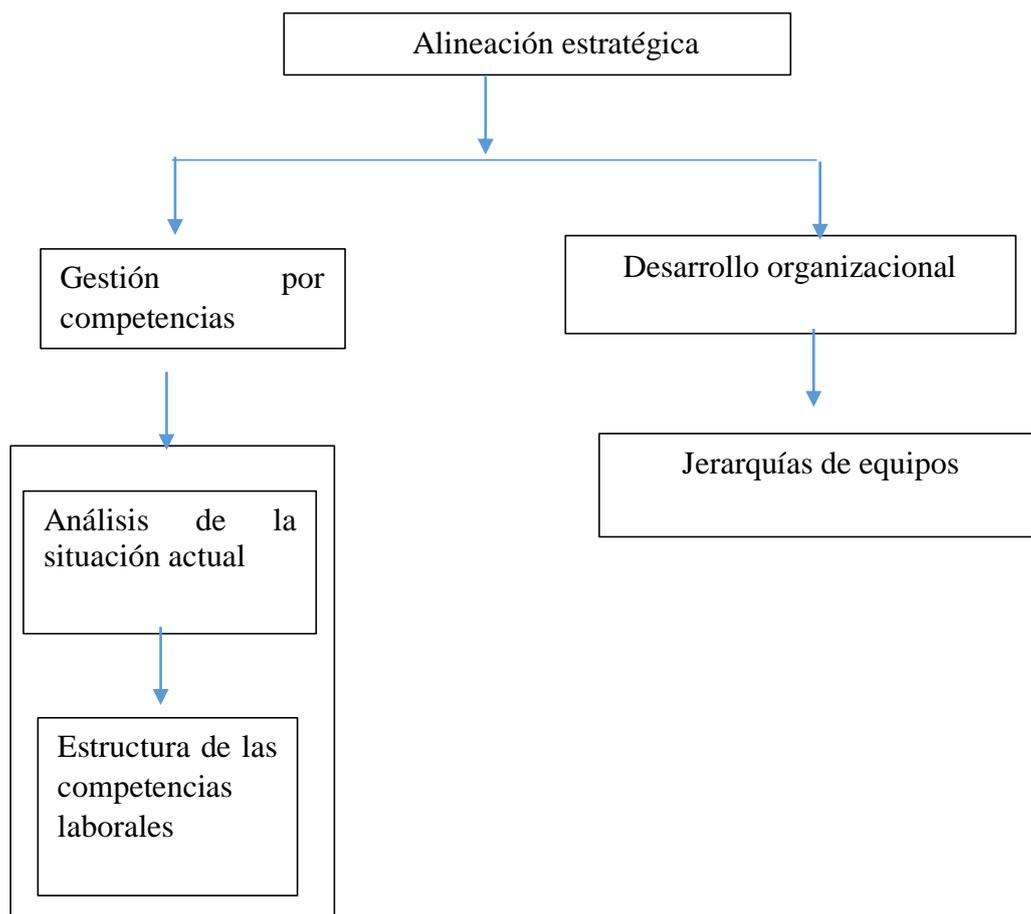
El desarrollo organizacional para Musinsky (2019) aborda, entre muchos otros, problemas de comunicación, gestión, conflictos entre grupos, cuestiones de identificación y resultado de la organización, satisfacción y motivación de los miembros de la organización, así como cuestiones de mejora de las instituciones, por lo que se considera una herramienta . a través de la calidad de la gestión del cambio en la búsqueda de lograr un mejor desempeño organizacional.

## 2.2 Descripción de la propuesta

La propuesta está basada en la generación de una alineación estratégica para promover la gestión de competencias de la siguiente manera:

### a) Estructura general

**Figura 27 Modelo de propuesta**



## **b) Explicación del aporte**

Para dar seguimiento a la estrategia de la empresa es necesario conocer los factores que puedan incidir en el cumplimiento de la estrategia, razón por la cual es necesario que los directivos tienen que estar consciente de los que realmente desean hacer de la empresa y cuáles son las actividades necesarias para que la estrategia sea efectiva, para ello el alineamiento se generará lo siguiente:

- Gestión por competencias. - se delinea la estructura organizacional y las competencias laborales.
- Desarrollo organizacional. - desarrollo de información para una mejor toma de decisiones y poder formular eficientemente las estrategias

En este caso, la propuesta reducirá la brecha actual entre el nivel de expectativas (visión, misión, valores, objetivos, planes), el nivel de capacidades (organización organizacional, material, tecnología y finanzas, talento humano), y el plano de relaciones (intereses y conflictos), la gestión de competencias para que sea posible concretar la organización del presente hacia la realización del direccionamiento estratégico y la estructura organizacional.

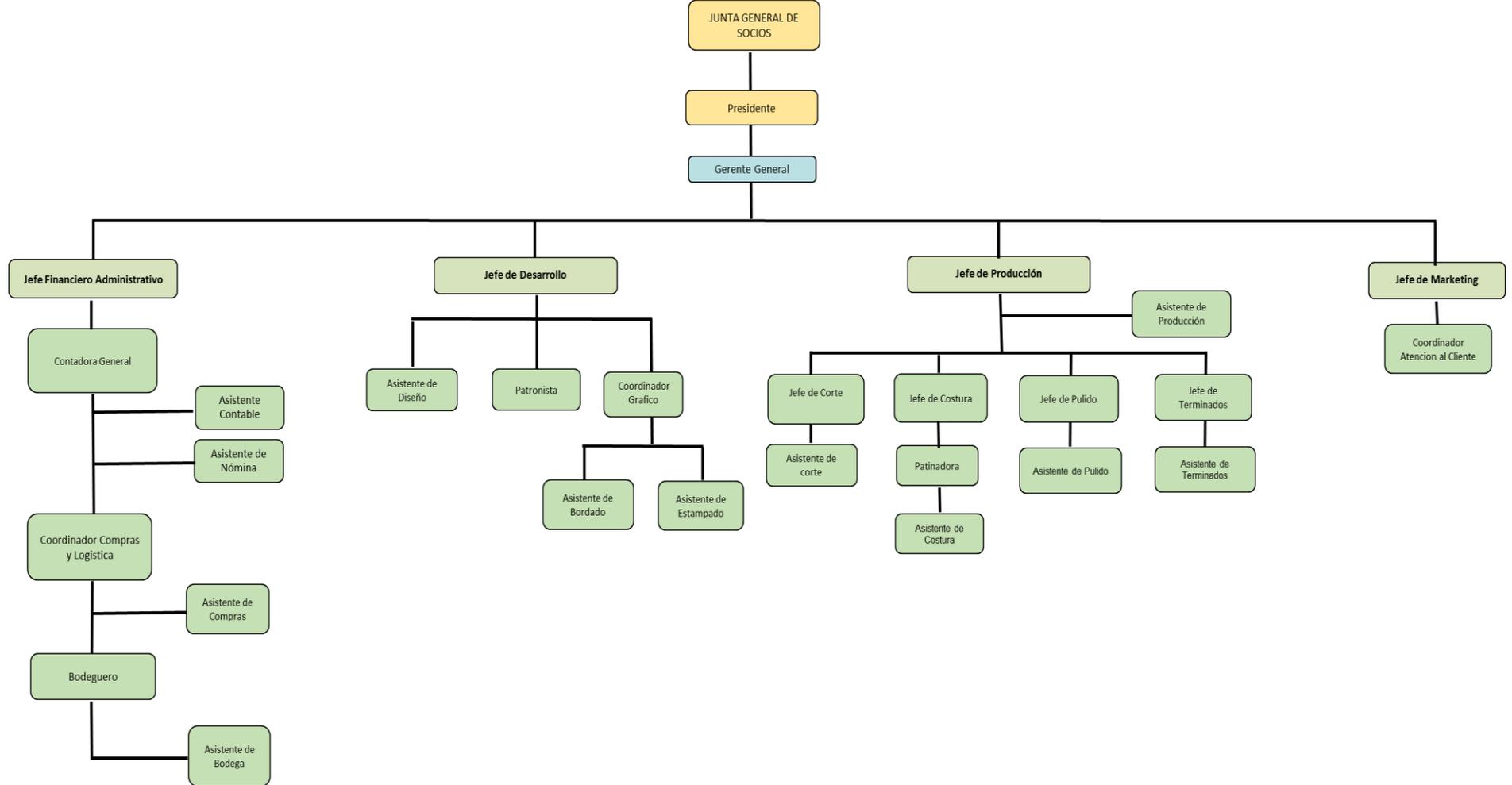
## **c) Estrategias y/o técnicas**

De manera que es importante que la propuesta se encamine y se dirija en base al cumplimiento estratégico, para ello el modelo de alineación estratégica basado en la gestión por competencias estará determinado de la siguiente manera.

- Gestión por competencias. - se delinea la estructura organizacional y las competencias laborales.

Para el desarrollo de la gestión de competencias se establece la estructura organizacional mediante su organigrama:

**Figura 28 Organigrama Estructural**



## **Análisis de la situación actual**

Particularmente la empresa enfrenta problemas en su manejo organizativo, ya que no se cuenta con una estructura que permita formular estrategias para mejorar la distribución de los productos, es así que no existe un control, lo cual ha impactado al desarrollo organizacional, ya que al no tener un establecimiento de niveles departamentales no se puede identificar la naturaleza del puesto y por ende las funciones del personal no se cumplen en su totalidad y las habilidades del personal, la formalización y los patrones de comunicación no son definidos lo que ocasiona que el desempeño organizacional no genera competitividad.

En este sentido las dimensiones de las jerarquías se usan como instrumento para ejecutar la autoridad descritas de la siguiente manera:

- El orden dado por el puesto.
- La estructura de la estructura.
- La orden dada por la autoridad.
- La orden dada por el pago.

El orden dado por la posición. - Este tipo de gestión en la empresa comprende los diferentes niveles básicos de la organización, los cuales se muestran a través de organigramas y se describen en los manuales.

El ranking es la marca. - Este tipo de orden se basa en condiciones específicas, no en obligaciones existentes, sino en ciertos requisitos que deben cumplirse.

La orden dada no está calificada. -Este tipo de instrucción es limitada y de acuerdo con las calificaciones individuales del personal y sus capacidades.

La orden es dada por el pago. - Este tipo de gestión vendrá determinada por la complejidad del trabajo (cuanto más complejo, mayor el salario), la antigüedad en la empresa o por ser un empleado de confianza y, en gran medida, por la acción humana. .

### **Estructura de las competencias laborales**

Por tanto el rol de la estructura organizacional permitirá suministrar el medio por el que se coordinen las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades, en la organización permitirá controlar mejor las actividades de creación de valor constituyéndose así en alternativas de diferenciación, participación y competitividad en el mercado, para lo cual se establece el siguiente manual de funciones para maximizar las competencias laborales del personal en la empresa.

De esta forma, la estructura organizacional mostrará cambios para expandir el núcleo de trabajo para incluir empleados que están directamente relacionados con el trabajo de los clientes, se confirmará y todos tendrán una responsabilidad compartida o global dentro de la empresa y dentro de cada división. sus departamentos, los cuales son elaborados por gerentes que coordinan tareas para mejorar el desempeño de la organización, por lo que la planificación y diseño de responsabilidades permitirá una distribución interna y externa.

**MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRATIVOS**  
**TEXMARELI CORPORACIÓN COMPAÑÍA LTDA.**

**CARGO: GERENTE**

**MISIÓN DEL PUESTO**

- Ejercer la representación legal de la empresa
- Planificar, organizar y dirigir las actividades y responsabilidades de las unidades administrativas.
- Tomar decisiones en referencia al plan de trabajo delineado en programas y proyectos en beneficio de la empresa.

**FUNCIONES PRINCIPALES**

- Establecer liderazgo adaptativo como parte de la gestión organizacional.
- Determinar niveles de comunicación asertiva para la generación de trabajo en equipo.
- Promover motivación, evaluación y seguimiento de las actividades laborales para mejorar el perfil laboral.

**TAREAS RELACIONADAS**

- Actitud positiva
- Confiabilidad
- Integridad

**FORMACION Y CONOCIMIENTOS**

- Título de Ingeniero en Administración de empresas
- Título de Maestría mención organización de empresas

## **COMPETENCIAS DESEABLES**

- Pensamiento crítico
- Comunicación asertiva
- Capacidad de planificación en base a competencias
- Capacidad de negociación

## **CARGO: SECRETARIA GENERAL**

Depende del gerente general

## **MISION DEL PUESTO**

- Brindar apoyo sostenible mediante un servicio integral interno y externo
- Establecer un proceso sistemático de la información documental.

## **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Mantener una gestión de agenda para el cumplimiento de las actividades organizacionales.
- Establecer una gestión de documentos con apoyo de tecnología.
- Manejo de la información interna y externa para la operación productiva

## **TAREAS RELACIONADAS**

- Organización de la oficina
- Vigilancia de reportes internos de los diferentes departamentos
- Generar comunicación interna y externa

## **FORMACION Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES**

- Conocimiento básico de paquetes informáticos
- Recepción de documentos

- Archivar documentos
- Proporciona información acorde a los procedimientos de la empresa

### **COMPETENCIAS DESEABLES**

- Soporte ejecutivo
- Manejo de información con destrezas sociales y participativas
- Destreza de acción mediante el desarrollo de pro actividad.
- Resolución de problemas en base a su desarrollo profesional.

### **CARGO: CONTADOR**

### **RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Gerente general

### **MISION DEL PUESTO**

- Establecer el registro de la información financiera acorde al movimiento comercial.
- Generar el desarrollo de reportes financieros a gerencia
- Suministrar información financiera confiable para la toma de decisiones

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Recabar información acorde a los movimientos de la empresa
- registrar los asientos contables en base a la información obtenida
- Efectuar estados financieros como base de información financiera.

### **TAREAS RELACIONADAS**

- Informar oportunamente de la gestión financiera de la empresa
- Controlar el ingreso y egreso de las cuentas contables.

- Cumplir con las actividades contables encomendadas

## **FORMACION Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES**

Título universitario en contabilidad y auditoría (CPA)

## **COMPETENCIAS DESEABLES**

- Proactivo, dinámico
- Generar el desarrollo de valores de confianza e integridad en su puesto

## **CARGO: ASISTENTE CONTABLE**

### **RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Contador

### **MISION DEL PUESTO**

- Recolectar la información financiera de las distintas áreas de la empresa

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Generar un proceso sistematizado de las actividades financieras
- Digitalización de los registros contables
- Desarrollo de información contable en base al registro documental
- Mantener al día los registros de pago de la nomina
- mantener al día el pago de los impuestos

### **TAREAS RELACIONADAS**

- Registro de operaciones contables
- Registro de asientos en el sistema informático

- Efectuar trámites internos y externos.

## **FORMACION Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES**

Título universitario en contabilidad y auditoria

## **COMPETENCIAS DESEABLES**

- Carácter pro activo
- Desarrollo de actividades organizacionales y de archivo
- desarrollo de competencias sociales
- desarrollo de actividades de organización y archivo

## **CARGO: DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS**

### **RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Gerente

### **MISION DEL PUESTO**

- Desarrollo de planificación organización de la gestión comercial
- Creación de una imagen comercial para el desarrollo de las ventas
- Desarrollo de canales de distribución y logística

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Dirigir al equipo de trabajo en el área comercial con base en sus habilidades
- Planificar la gestión comercial en base a un estudio de mercado permanente
- Establecer estrategias comerciales en referencia al segmento elegido.

### **TAREAS RELACIONADAS**

- Realizar estudios de mercado permanente
- Crear imagen corporativa acoplada a los valores empresariales.

- Tomar decisiones en base a la información comercial

## **FORMACION Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES**

- Título de ingeniero comercial
- Maestría con énfasis en diseño comercial y canales de distribución

## **COMPETENCIAS DESEABLES**

- Orientación estratégica
- Visión de cambio permanente
- Creación de actividades de innovación y desarrollo comercial

## **OTRAS DENOMINACIONES**

Gerente comercial

**CARGO:** Asistente de logística

## **RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

Depende del: Jefe de logística

## **MISION DEL PUESTO**

- Planificar y diseñar canales de distribución de los productos a nivel nacional

## **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Estructurar canales directos de venta
- Diseñar procesos de entregas y suministro de los productos
- Generar suministro externo de atención al cliente

## **TAREAS RELACIONADAS**

- Desarrollar actividades de devoluciones para la satisfacción de las necesidades del cliente.

## **FORMACION Y CONOCIMIENTOS PREFERIBLES**

- Licenciado en contabilidad
- Chofer profesional

## **COMPETENCIAS DESEABLES**

- Planificación de actividades de distribución en base a pedidos
- Habilidades de socialización con clientes

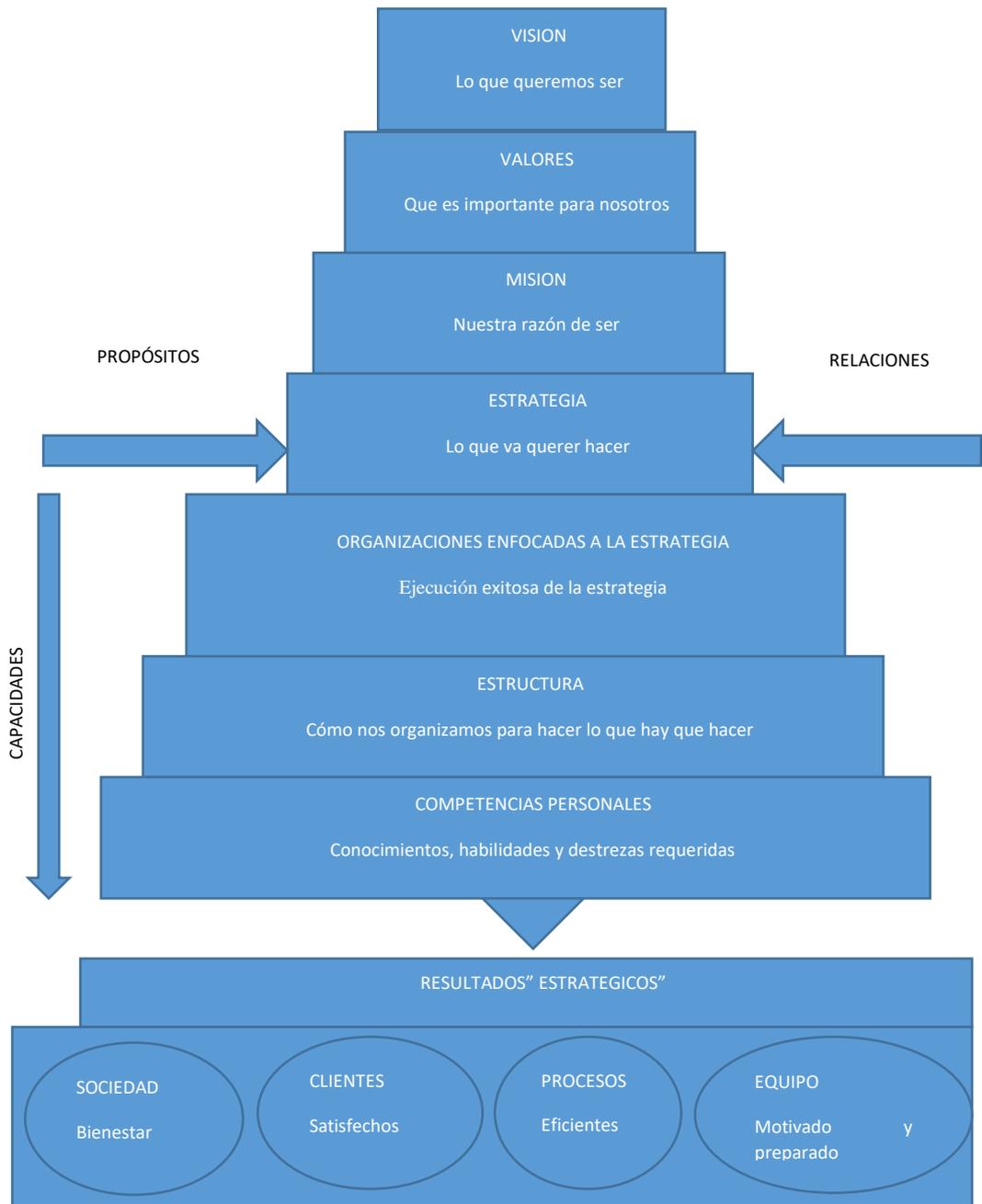
## **OTRAS DENOMINACIONES**

- Ayudante en bodega

### **Desarrollo organizacional**

Es entonces después del delineamiento de la estructura organizacional y establecer el desarrollo organizacional es importante generar una alineación estratégica en la empresa que se reflejará en el cumplimiento de los objetivos que la empresa, para lo cual es necesario conocer todo lo necesario para el cumplimiento de la estrategia, cuáles son sus pro, sus contra, es necesario analizar los factores que puedan incidir en el cumplimiento de la estrategia, razón por la cual es necesario que los directivos tienen que estar consciente de los que realmente desean hacer de la empresa y cuáles son las actividades necesarios para que la estrategia sea efectiva mediante las siguientes fases:

**Figura 29 Fases para el Desarrollo Organizacional**



### **Jerarquías de equipos**

Por tanto, mediante las etapas descritas se establece una alineación estratégica, misma que permitirá en la jerarquía de equipos:

- Declaraciones documentadas del direccionamiento estratégico de la empresa que contemple el alcance del mismo, es decir Visión, Misión, Objetivos Estratégicos.
- • Política Organizativas
- Estructura organizacional con indicación de funciones y responsables.

### **Habilidades de memoria:**

- Instalar equipos principales
- Formato de mapa
- Identificación de actividades a través del sistema.
- Resultados del proceso.
- Sistema de registro.
- Medición, análisis y procesos operativos y sus resultados.
- Gestión de errores.

### **Sección de contacto:**

- Trabajadores vacantes vs requeridos.
- Planificación del Trabajo y Motivación de los Empleados.
- Desarrollo y clima laboral.
- Auditoría interna.
- Vínculos de comunicación existentes y deseados entre los actores del sistema de la organización
- Identificación de actores y/o grupos de interés que realizan actividades relacionadas con la organización y deben ser objeto de registro y seguimiento permanente por parte de la administración.

### **Dominio de las Capacidades:**

- Infraestructura instalada
- Mapa de los procesos
- Identificación de actividades por procesos.
- Resultados del proceso.

- Procedimientos documentados.
- Mecanismos de Medición, análisis y del proceso y de sus resultados.
- Control de desviaciones.

### 2.3 Validación de la propuesta

Presente la validación de la propuesta a través del método de criterios de especialistas, quienes analizan los ejes de la propuesta en la siguiente matriz:

### 2.4 Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

**Tabla 29 Matriz de articulación**

<b>EJES O PARTES PRINCIPALES</b>	<b>SUSTENTO TEÓRICO</b>	<b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>	<b>ESTRATEGIAS / TÉCNICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>INSTRUMENTOS APLICADOS</b>
<b>Capítulo I</b>	Análisis de la gestión de competencias, desarrollo organizacional	Investigación descriptiva y correlacional	Encuestas direccionado al personal de la empresa	Prueba de cumplimiento	Modelo de encuesta y entrevista
<b>Capítulo II</b>	Descripción Del alineamiento o estratégico, de la gestión por competencias y desarrollo organizacional	Estructura de las competencias laborales	Diseño del organigrama	Manual de funciones	Diseño de puestos

Fuente: Elaboración propia

## 2.5 Validación de la propuesta

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión pública y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo.

**Tabla 30 Descripción de perfil de validadores**

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Paulina Luna	15	Ingeniera en Administración de empresas	Servidora Publica
Fernanda Rosero	8	Mg. En administración de empresas	Servidora Publica
Paula Moretta	7	Ing en Organización de empresas	Servidora Publica

Fuente: Elaboración de la autora

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de la investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.

- Redefinir (si es necesario) el enfoque de los elementos desarrollados en la propuesta, considerando la experiencia de los especialistas.
- Constatar las posibilidades potenciales de aplicación del modelo de gestión propuesto.

## 2.6 Instrumento para validar

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación; facilitando un link de acceso que detalla los parámetros considerados a cada validador. A continuación, se especifican los criterios en mención:

**Tabla 31 Criterios de Evaluación**

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Fuente: Elaboración de la autora

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad.

**Tabla 32 Escala de evaluación de criterios**

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					Es importante por cuanto se genera un nuevo enfoque en la administración de recursos humanos
Aplicabilidad					Es aplicable por cuanto genera un cambio organizacional de forma sistemática.
Conceptualización					El aporte científico genera una nueva visión del perspectiva de la gestión de competencias y cómo manejarlo en la empresa.

Actualidad					Se genera un cambio actual al desarrollo organizacional y el crecimiento empresarial
Calidad Técnica					El manejo sinérgico de la gestión de competencias promueve el acoplamiento de cada uno de los recursos empresariales a la competitividad.
Factibilidad					Es factible por l apertura empresarial al cambio de enfoque organizacional.
Pertinencia					Es pertinente por la evolución empresarial y su constante cambio.

Fuente: Elaboración de la autora

**Tabla 33 Preguntas Instrumento de validación**

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Fuente: Elaboración de la autora

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

## **2.7 Resultados de la validación**

Ubique aquí los resultados de la validación por cada uno de los criterios.

La validación permitió establecer por parte de los profesionales, que es importante una gestión de competencias sinérgicamente acoplada a la gestión empresarial, de manera que se pueda establecer un conocimiento integral de este enfoque y el mismo tenga el impacto positivo en el comportamiento y el compromiso laboral.

Se menciona con este enfoque se puede generar un desarrollo organizacional en el cual se pueda integrar un trabajo en equipo para el cumplimiento de metas tanto individuales como grupales, proyectando una imagen de eficiencia orgnizacional.

## **Conclusiones**

- En el proceso investigativo se determinó que en la empresa no existe un manejo de gestión de competencias que permita maximizar el desarrollo de las habilidades y destrezas del personal lo cual conlleva al estancamiento organizacional y al bajo aprovechamiento de cada uno de los recursos.
- Se limita el desarrollo organizacional, por cuanto no existe una alineación de los recursos para la generación de compromiso en la empresa limitando esto la generación de productividad y competitividad de la empresa en el entorno en el que se desenvuelve.
- Tampoco existe en la empresa un modelo de gestión de competencias que se adapte a las necesidades de la empresa y que permita desarrollar un nuevo enfoque de manejo del capital humano de manera que se refleje un mejor posicionamiento debido al desarrollo organizacional sustentado en el compromiso de la fuerza laboral.

## **Recomendaciones**

- Es importante que la empresa maneje un nuevo enfoque de manejo del capital humano desde la perspectiva de la gestión de competencias, ya que ello promueve no solo la potencialización de habilidades y destrezas, sino que también permite generar un mejor perfil competitivo de la empresa en donde se establezca un liderazgo adaptativo al entorno.
- Para dinamizar el desarrollo organizacional se debe crear en el personal compromiso y eso promoverá, además eso promoverá motivación hacia el cumplimiento de tareas que se refleje en el aprovechamiento de cada uno de los recursos.
- La estructura de un modelo de gestión de competencias debe estar alineado con la estrategia de la empresa de manera que se establezca un direccionamiento integral en el cual la fuerza laboral sea parte del desarrollo organizacional y así proyectar una imagen de trabajo en equipo que permita cumplir con las metas.

## Bibliografía

- Acurio, J. A. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo SA del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Alles, M. (2018). *Desempeño por Competencias*. Argentina: Granica. México: Trillas.
- Amarante, N. S. (2018). *Manual. Orientación laboral y promoción de la calidad en la formación profesional para el empleo*. Madrid: : Editorial CEP S.L.
- Bernal, Cesar Augusto. (2017). *Metodología de la investigacion*. Mexico: Pearson educacion.
- Bernal, Cesar Augusto. (2017). *Metodología de la investigacion*. Mexico: Pearson educacion.
- Bohórquez, E. P. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. . *Revista Universidad y Sociedad*.
- Delfín, F. &. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*.
- García, K., Loor, G., & García, R. (2021). Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio. *Uniandes EPISTEME*.
- Hernández, R. (2018). *Métodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, L. (2018). *Metodología de la investigación*. Quito: AFECSE.
- Landeo, A. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*.
- Lora, H. S. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Open Access* .
- Mariño, J., Segovia, A., & Yépez, E. (2022). *Plan Nacional de Calidad 2022*. Ministerio de Producción Comercio Exterior y Pesca, Quito.
- Muñoz, Carlos. (2011). *Elaborar Tesis y asesorameinto de una Investigación*. México: Pearson.
- Musinsky, D. (2019). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson.
- Peña, D., & Figueroa, M. (2022). El Desarrollo Organizacional Como Apoyo al Sistema Empresarial. *Ciencias Económicas y Empresariales*.
- Raymundo, L., Amador, M. d., & Herrero, M. (2021). Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México. *RIDE*.
- Razo, Carlos. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.

- Rodriguez, Bonila . (2017). México: Pearson.
- Rus, E. (2018). *Metodología d ela investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Samperri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Santos, C. (2019). Gestión por competencias, administración del talento humano en una Universidad Nacional del Perú – 2019. *Revista Ciencia Latina*.
- Segredo Pérez AM, G. M. (2016). Enfoque sistémico del clima organizacional. *Rev Cubana Salud Pública*.
- Segredo, A. M. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *ELSEVIER*.
- Soledispa, B., & Deysi, P. (20108). La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional. *Avances*.
- Valderrama,Santiago . (2014). *Pasos para elaborar proyectos de investigacion cientifica, cuali y cuantitativa*. Lima: San Marcos.
- Valle, T., Sánchez, A. M., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire. (2021). *Empresas y Establecimientos en Tungurahua*. Ambato: Observatorio Económico y Social de Tungurahua.
- Vasquez, A., Parrales, H., & Verónica, M. (2021). PROCESO ADMINISTRATIVO: FACTOR DETERMINANTE EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS MIPYMES. *Revista Publicando*.
- Vivar, K. V. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos*.
- Zarvace, C. (2018). *Arquitectura estratégica*. Venezuela: Revusta científica Electrónica de Ciencias Humanas.

## Anexos



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

Formulario de encuestas direccionado al personal de la empresa TEXMARELI Corporación. Compañía Limitada de la ciudad de Ambato.

**Objetivo:** Recabar información, acerca del desarrollo de la gestión por competencias y su impacto en el desarrollo organizacional de la empresa TEXMARELI Corporación. Compañía limitada de la ciudad de Ambato

#### Datos informativos:

Cargo .....  
Tiempo en el puesto de trabajo: .....  
Cuál es el área de trabajo a la que pertenece .....  
Género .....  
Edad .....

#### Contenido

**1. ¿Cuál es el conocimiento que usted tiene sobre la gestión de competencias en la empresa?**

Alto conocimiento ( )  
Poco conocimiento ( )  
Ningún conocimiento ( )

**2. ¿En la empresa para la ejecución de sus actividades se planifica con anterioridad?**

- Totalmente en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Totalmente de acuerdo ( )

**3. ¿Considera que en la empresa se genera el uso de indicadores para la medición de las actividades laborales?**

- Totalmente en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Totalmente de acuerdo ( )

**4.- ¿En la empresa se preocupan de alcanzar metas organizacionales y personales?**

- Totalmente en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Totalmente de acuerdo ( )

**5.- ¿Considera que la orientación de resultados en su puesto de trabajo permite terminar su actividad oportunamente?**

- Totalmente en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Totalmente de acuerdo ( )

**6. ¿El cumplimiento de su tarea se basa sólo en lo que le encomiendan?**

Siempre ( )

Casi Siempre ( )

Nunca ( )

**7. ¿Según su criterio usted efectúa el volumen de su actividad acorde a su trabajo?**

Siempre ( )

Casi Siempre ( )

Nunca ( )

**8. ¿Considera que la calidad de su trabajo es observada solo por errores?**

Totalmente en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )

De acuerdo ( )

Totalmente de acuerdo ( )

**9. ¿La utilización de los recursos en su puesto de trabajo se basa en el desarrollo de sus habilidades?**

Siempre ( )

Casi Siempre ( )

Nunca ( )

**10. ¿Cuándo se efectúa el desarrollo de las actividades la supervisión es?**

Muy frecuente ( )

Medianamente frecuente ( )

Nada frecuente ( )

**11. ¿Está de acuerdo que el trabajo en equipo es importante para el desarrollo de sus actividades?**

- Totalmente en desacuerdo (    )  
En desacuerdo (    )  
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (    )  
De acuerdo (    )  
Totalmente de acuerdo (    )

**12. ¿Considera que el liderazgo que se genera en la empresa le permite cumplir adecuadamente con sus funciones?**

- Totalmente en desacuerdo (    )  
En desacuerdo (    )  
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (    )  
De acuerdo (    )  
Totalmente de acuerdo (    )

**13. ¿Cree usted que la empatía con sus compañeros de trabajo promueve de mejor manera el desarrollo de sus actividades?**

- Siempre (    )  
Casi Siempre (    )  
Nunca (    )

**14. ¿Qué tan frecuente es el efecto negativo que genera el conflicto entre compañeros de trabajo?**

- Muy frecuente (    )  
Medianamente frecuente (    )  
Nada frecuente (    )

**15. ¿Su puesto de trabajo le permite generar iniciativa?**

- Muy frecuente (    )

Medianamente frecuente ( )

Nada frecuente ( )

**16. ¿Es importante las nuevas ideas para mejorar los procesos productivos?**

Siempre ( )

Casi Siempre ( )

Nunca ( )

**17. ¿Cuál es la frecuencia en la cual la empresa se muestra asequible al cambio?**

Muy frecuente ( )

Medianamente frecuente ( )

Nada frecuente ( )

**18. ¿Para usted la empresa y las jefaturas generan capacidad para resolver problemas**

Siempre ( )

Casi Siempre ( )

Nunca ( )

**19. ¿Es importante cuando se trabajar en equipo generar colaboración permanente?**

Totalmente en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )

De acuerdo ( )

Totalmente de acuerdo ( )

**20. ¿Cómo es el nivel de comunicación interna en la empresa?**

Buena ( )

- Muy Buena ( )  
Buena ( )  
Mala ( )

**21. ¿La satisfacción laboral que se da en la empresa le permite generar compromiso?**

- Siempre ( )  
Casi Siempre ( )  
Nunca ( )

**22. ¿Cree que los valores personales, se alinean con los valores personales?**

- Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )

**23. ¿El actual proceso de selección de personal se basa en las habilidades del personal de forma integral?**

- Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
Nunca ( )

**24. ¿Cuál es la frecuencia de los planes de carrera en la empresa?**

- Anuales ( )  
Cada dos años ( )  
No existe ( )  
Desconoce ( )

**25. ¿Está usted de acuerdo que en la empresa se trabaje con enfoque de gestión de competencias para mejorar el desarrollo organizacional en la empresa?**

- Totalmente en desacuerdo ( )

En desacuerdo ( )  
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ( )  
De acuerdo ( )  
Totalmente de acuerdo ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

Formulario de entrevista direccionado al gerente de la empresa **TEXMARELI** Corporación. Compañía Limitada de la ciudad de Ambato.

**Objetivo:** Recabar información, acerca del desarrollo de la gestión por competencias y su impacto en el desarrollo organizacional de la empresa **TEXMARELI** Corporación. Compañía limitada de la ciudad de Ambato

**Contenido**

1.- ¿Según su criterio en la empresa se trabaja bajo el enfoque de la gestión por competencias?

.....  
.....  
.....

2.- ¿Considera necesario que para mejorar el manejo de habilidades y destrezas del personal se debe establecer una gestión por competencias?

.....  
.....  
.....

3.- ¿Según el actual direccionamiento organizacional el proceso de selección del personal debe ser basado en la gestión de competencias?

.....  
.....  
.....

4.- ¿De qué manera mejorar el desarrollo organizacional con un nuevo enfoque de la administración del recurso humano?

.....  
.....  
.....

5.- ¿Las políticas empresariales permiten un nuevo manejo de competencias?

.....  
.....  
.....

6.- ¿El manejo de una gestión de competencias permitirá una mejor formación y capacitación del personal?

.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**