



**UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO**  
**ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS FINANCIERAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS DE GRADO**

**“DISEÑO DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE  
PRODUCCIÓN COMO GENERADOR DE SATISFACCIÓN LABORAL”  
CASO: ALTIFIBERS S.A.**

**POSTULANTE: MARIBEL FEBRERO**  
**TUTOR: Lic. ORLANDO BORIS CHAVEZ ARISPE**

**LA PAZ – BOLIVIA**  
**2018**

## DEDICATORIA

*A mi familia:*

*Padre Ernesto Palma*

*Madre Sonia Alicia Febrero Copa*

*Hermano Diego Palma Febrero*

*Hermanas Noemí Palma Febrero y Luz María Palma Febrero*

*Que siempre me han apoyado en cada uno de los aspectos del desarrollo  
de mi vida.*

*¡¡ Muchas gracias por todo su amor y comprensión!!*

*En especial a mi padre Ernesto que aunque ya no este conmigo fue el  
pilar fundamental de mi vida y por el apoyo incondicional que siempre  
me dio e hizo lo mejor para que yo y mi familia salgamos adelante.*

*Por el apoyo incondicional que siempre me han dado en cada uno de  
los aspectos del desarrollo de mi vida*

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios: Por permitir haber terminado este trabajo de investigación, por su misericordia y por darme siempre el consuelo de haber perdido a mi padre.*

*Mis padres: Por siempre estar presentes cuando más los necesito y estar apoyándome en mis estudios y sobre todo en este trabajo de investigación.*

*Mis tíos: Por estar siempre ayudándome en todo lo que necesito y por estar en los buenos y malos momentos.*

*A la U.P.E.A. Por la oportunidad de formación profesional con calidad.*

*A mi tutor: Lic. Orlando Boris Chávez Arizpe por su amistad, por sus consejos y por su apoyo incondicional en la elaboración de este trabajo.*

*Se los agradezco de corazón*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El diseño de cargos por competencias se ha convertido en una herramienta fundamental en las empresas, que permite lograr los objetivos de la empresa con mayor eficiencia.

Como punto de partida se realizó un diagnóstico situacional de la empresa, para determinar cómo se encuentra organizado el talento humano en el área de producción y cuál el grado de satisfacción laboral que tienen los trabajadores de la empresa, con el objetivo de detectar las falencias que existen dentro la misma.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal elaborar un manual de análisis y descripción de cargos por competencias de manera detallada y correcta de cada uno de los cargos del área de producción para generar satisfacción laboral en sus trabajadores.

Toda esta investigación fue elaborada en función a un sustento teórico para que sus cimientos sean realistas y medibles.

Palabras claves: cargos, competencia y satisfacción laboral

## ÍNDICE GENERAL

	PÁG
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	7
JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	7
JUSTIFICACIÓN SOCIAL	7
JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	7
DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	8
DELIMITACIÓN TEMÁTICA	8
DELIMITACIÓN ESPACIAL	8
DELIMITACIÓN TEMPORAL	8
DELIMITACIÓN POBLACIONAL	8
FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS	9
IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	9
VARIABLE INDEPENDIENTE	9
VARIABLE DEPENDIENTE	9
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	10
<b>CAPITULO II</b>	
MARCO TEÓRICO	11
MARCO CONCEPTUAL	11
EL CARGO	11

DISEÑO DE CARGO	12
CARACTERISTICAS DEL DISEÑO DE CARGOS	12
MODELOS DEL DISEÑO DE CARGOS	13
MODELO CLÁSICO	13
MODELO HUMANISTA	13
MODELO DE CONTINGENCIA	14
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO	14
DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	14
ANÁLISIS DEL CARGO	14
FINES E IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DEL CARGO	15
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO	16
ETAPAS DEL PROCESO DEL ANÁLISIS DEL CARGO	17
OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO	17
CUESTIONES QUE SE CONSIDERAN EN EL ANÁLISIS DEL CARGO	18
PASOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DEL CARGO	18
CARGO	18
MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS	19
COMPETENCIAS	19
COMPETENCIA LABORAL	20
DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE LA COMPETENCIA LABORAL	21
TENDENCIA EN LA TIPIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA	21
LISTA DE TAREAS DESEMPEÑADAS	21
CONJUNTO DE ATRIBUTOS PERSONALES	21
ENFOQUE INTEGRADO U HOLÍSTICO	22
TIPOS DE COMPETENCIAS	22
LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS	22
LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	23
LAS COMPETENCIAS BÁSICAS	23
MODELOS O ENFOQUES DE COMPETENCIA	23
TIPOS DE COMPETENCIAS Y SUS CARACTERÍSTICAS	24
SATISFACCIÓN LABORAL	24

DEDICACIÓN AL TRABAJO	24
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	25
ESTADO DE ÁNIMO EN EL TRABAJO	25
NIVELES DE TRABAJO	26
SATISFACCIÓN GENERAL	26
SATISFACCIÓN POR FACETAS	26
EFFECTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	26
SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD	27
SATISFACCIÓN Y AUSENTISMO	27
SATISFACCIÓN Y ROTACIÓN	27
MARCO LEGAL	27
MARCO REFENCIAL	32
<b>CAPÍTULO III</b>	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	36
TIPO DE INVESTIGACIÓN	36
ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	36
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	36
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	37
POBLACIÓN	37
FUENTES DE INFORMACIÓN	37
TÉNICAS DE INVESTIGACIÓN	38
LA ENTREVISTA	38
LA ENCUESTA	38
LA OBSERVACIÓN	39
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>MARCO PRÁCTICO</b>	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	40
ANÁLISIS DE LOS DATOS	40
EDAD DE LOS TRABAJADORES	40
NIVEL ACADÉMICO	42
TIPO DE RECLUTAMIENTO	43

FUENTE DE RECLUTAMIENTO	44
TÉCNICA DE SELECCIÓN UTILIZADA	45
ENCARGADO DE LA SELECCIÓN	46
PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL	47
CAPACITACIONES	48
FRECUENCIA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN	49
CAPACITACIONES MEJORAN SUS FUNCIONES	50
LAS FUNCIONES DESEMPEÑADAS SON POR COMPETENCIAS	51
ACTIVIDADES DE CONVIVENCIA ENTRE TRABAJADORES	52
SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	53
EVALUACIÓN DE SU TRABAJO	54
MÁQUIRIAS Y EQUIPOS SON SUFICIENTES	55
SON TOMADAS EN CUENTA SUS OPINIONES PARA DAR SOLUCIONES	56
TIENE LOS CONOCIMIENTOS ADECUADOS A SU CARGO	57
RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	58
MOTIVADO A REALIZAR SU TRABAJO	59
TIPOS DE MOTIVACIÓN	60
CONOCE EL OBJETIVO PRINCIPAL DE SU CARGO	61
PRUEBA DE HIPÓTESIS	62
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>PROPUESTA</b>	
<b>DISEÑO DEL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN PARA GENERAR SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ALTIFIBERS S.A.</b>	66
PRESENTACIÓN	66
OBJETIVO DE LA PROPUESTA	67
JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	67
MANUAL DE FUNCIONES	67
OBJETIVO DEL MANUAL DE FUNCIONES	70
GLOSARIO DE COMPETENCIAS	70

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ALTIFIBERS S.A. ÁREA DE PRODUCCIÓN	73
MANUAL DE FUNCIONES ALTIFIBERS S.A. ÁREA DE PRODUCCIÓN	74
CONCLUSIONES	191
RECOMENDACIONES	191
OTRAS RECOMENDACIONES	192
BIBLIOGRAFÍA	193
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA DE LIBROS	193
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA ELECTRÓNICA	194
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	
CUADRO N° 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	10
CUADRO N° 2 ETAPAS DEL PROCESO DEL ANÁLISIS DE LOS CARGOS	17
CUADRO N° 3 EDAD DE LOS TRABAJADORES	40
CUADRO N° 4 NIVEL ACADÉMICO	42
CUADRO N° 5 TIPO DE RECLUTAMIENTO	43
CUADRO N° 6 FUENTE DE RECLUTAMIENTO	44
CUADRO N° 7 TÉCNICA DE SELECCIÓN UTILIZADA	45
CUADRO N° 8 ENCARGADO DE LA SELECCIÓN	46
CUADRO N° 9 PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL	47
CUADRO N° 10 CAPACITACIONES	48
CUADRO N° 11 FRECUENCIA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN	49
CUADRO N° 12 CAPACITACIONES MEJORAN SUS FUNCIONES	50
CUADRO N° 13 FUNCIONES DESEMPEÑADAS SON POR COMPETENCIAS	51
CUADRO N° 14 ACTIVIDADES DE CONVIVENCIA ENTRE TRABAJADORES	52
CUADRO N° 15 SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	53
CUADRO N° 16 EVALUACIÓN DE SU TRABAJO	54
CUADRO N° 16 MÁQUINARIAS Y EQUIPOS SON SUFICIENTES	55
CUADRO N° 17 SE TOMA EN CUENTA SUS OPINIONES	56
CUADRO N° 18 TIENE LOS CONOCIMIENTOS ADECUADOS A SU CARGO	57
CUADRO N° 19 RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO	58
CUADRO N° 20 MOTIVADO A REALIZAR SU TRABAJO	59
CUADRO N° 21 TIPOS DE MOTIVACIÓN	60

CUADRO N° 22 CONOCE EL OBJETIVO PRINCIPAL DE SU CARGO	61
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	
GRÁFICO N° 1 EDAD DE LOS TRABAJADORES	40
GRÁFICO N° 2 NIVEL ACADÉMICO	42
GRÁFICO N° 3 TIPO DE RECLUTAMIENTO	43
GRÁFICO N° 4 FUENTE DE RECLUTAMIENTO	44
GRÁFICO N° 5 TÉCNICA DE SELECCIÓN UTILIZADA	45
GRÁFICO N° 6 ENCARGADO DE LA SELECCIÓN	46
GRÁFICO N° 7 PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL	47
GRÁFICO N° 8 CAPACITACIONES	48
GRÁFICO N° 9 FRECUENCIA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN	49
GRÁFICO N° 10 CAPACITACIONES MEJORAN SUS FUNCIONES	50
GRÁFICO N° 11 FUNCIONES DESEMPEÑADAS SON POR COMPETENCIAS	51
GRÁFICO N° 12 ACTIVIDADES DE CONVIVENCIA ENTRE TRABAJADORES	52
GRÁFICO N° 13 SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO	53
GRÁFICO N° 14 EVALUACIÓN DE SU TRABAJO	54
GRÁFICO N° 15 MÁQUINARIAS Y EQUIPOS SON SUFICIENTES	55
GRÁFICO N° 16 SE TOMA EN CUENTA SUS OPINIONES	56
GRÁFICO N° 17 TIENE LOS CONOCIMIENTOS ADECUADOS A SU CARGO	57
GRÁFICO N° 18 RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO	58
GRÁFICO N° 19 MOTIVADO A REALIZAR SU TRABAJO	59
GRÁFICO N° 20 TIPOS DE MOTIVACIÓN	60
GRÁFICO N° 21 CONOCE EL OBJETIVO PRINCIPAL DE SU CARGO	61

## INTRODUCCIÓN

Desde el surgimiento de las empresas como unidades organizadas para el intercambio de bienes y servicios ha existido la inquietud por crear un sistema de organización que pueda permitir diferenciar los proyectos de una empresa con relación a los de la competencia y a marcar un estilo de administración que resulte exitoso en la obtención de beneficios y utilidades para sus creadores. En la actualidad seguimos inmersos en este constante crear de fórmulas para el éxito organizacional teniendo como principales exponentes y creadores a los países industrializados.

Ante los constantes cambios del entorno de las nuevas tecnologías y tendencias es importante que las organizaciones se encuentren preparadas para enfrentar con éxito estos cambios y además aprovechar de las ventajas que tienen estos cambios.

Para tal efecto, se ha estructurado el trabajo de investigación de la siguiente manera. A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.

En el primer capítulo: se realizó la identificación del problema principal que tiene la empresa y seguidamente a eso se realizara cuál será el objetivo general y los objetivos específicos que se tendrá para con la investigación y también se dará a conocer las justificaciones necesarias de esta investigación y de cuáles serán los beneficios que dará esta investigación. Dentro de este capítulo también incluye la hipótesis, las variables y la operacionalización del tema de investigación.

En el segundo capítulo: se establecerá y desarrollara todos los aspectos teóricos que sustentaran este trabajo de investigación como ser: que es diseño de cargos se centrara el desarrollo de las capacidades y talento del factor humano como una parte muy importante para la empresa. También se desarrollan teóricamente los procesos y actividades esenciales involucradas del tema ya mencionado anteriormente como

son: el cargo, competencias, satisfacción laboral y todos los puntos necesarios que se debe conocer para sustentar este trabajo de investigación. En este capítulo también se establecerá el marco legal con el que se sustentará este trabajo y también el marco referencial en el que indica los inicios del rubro al cual pertenece esta empresa y cómo surgió al pasar el tiempo las empresas del hilado de fibra natural.

En el capítulo tres se dará a conocer toda la metodología que se utilizara para esta investigación dentro de las que se puede mencionar son las siguientes: el tipo de investigación, enfoque de investigación, el diseño de investigación, métodos de investigación, fuentes de investigación y técnicas que se utilizara para la recolección de información. Es así que se definirán cada uno para saber cómo favorece a la investigación.

En el capítulo cuatro: se establecerá el marco práctico en el que se realizara el análisis e interpretación de los resultados de cada una de las preguntas del cuestionario que se realizó a los trabajadores. Además se realiza la comprobación de la hipótesis mediante el método del chi-cuadrado con el que se aceptara o negara la hipótesis.

Y en el último capítulo se desarrollara la propuesta del trabajo de investigación en el que indica el objetivo, la justificación, el glosario de competencia, la estructura orgánica y el manual de análisis y descripción de cargos por competencias de cada uno de los cargos que tiene la empresa ALTIFIBERS S.A.

Además se realizó las conclusiones a las que se llegó con las técnicas de investigación que se seleccionaron, también se dio sugerencias para el mejoramiento de los problemas de la empresa y la insatisfacción laboral que tienen los trabajadores.

# CAPÍTULO

# I

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa ALTIFIBERS S.A. dedicado al hilado de fibra natural de llama, alpaca y oveja fue creada en el año 1990, el cual se encuentra localizado en la Zona Industrial Pucarani, Distrito Municipal 2, de la ciudad de EL Alto, del Departamento de La Paz, País Bolivia.

Según primeras investigaciones, desde el inicio las empresas trataron a los trabajadores como maquinas, que solo seguían órdenes y trabajaban por dinero, en la actualidad cambió trascendentalmente y ahora los trabajadores son el talento humano que dinamiza cada empresa y son considerados parte integrante e importante de la empresa.

Entonces las empresas deben considerar al talento humano como parte importante e indispensable de la empresa quienes son un factor estratégico, porque facilita el logro de la visión, misión, los objetivos estratégicos y de gestión a través de los conocimientos, habilidades y la actitud de los trabajadores.

ALTIFIBERS S.A. al pasar los años tuvo un crecimiento acelerado y el número de trabajadores que cuenta actualmente con 172 trabajadores tanto administrativos como obreros de la planta en el área de producción.

En la empresa no se realizó ninguna investigación sobre la gestión del talento humano. Los nuevos desafíos de la dinámica empresarial a nivel global exigen nuevos roles en el área de administración de talento humano para la construcción de una empresa competitiva entre estos están:

- Enfoque en el futuro estratégico (estrategias de talento humano)
- Enfoque en las personas (transformación y el cambio)
- Enfoque en las operaciones diarias (contribución de los trabajadores)
- Enfoque de los procesos (infraestructura de la empresa)

El escenario de los cambios en el mundo laboral comienza en la década de los años 80, para mejorar la eficiencia y calidad del sistema productivo. En la década de los 90 se consolida la gestión del talento humano con base en competencias y se construyen metodologías específicas para llevar a cabo los procesos de selección, capacitación, remuneración, ascenso y evaluación por competencias. Bajo este enfoque los directivos están obligados a considerar por lo menos los siguientes aspectos fundamentales:

- Determinar claramente los desempeños concretos, que poseer conocimientos.
- Los trabajadores necesitan una educación continua para desarrollar capacidades que requiere el sistema de producción de una determinada empresa.
- Los trabajadores necesitan desarrollar capacidad de trabajo en equipo.

Estos aspectos permitirán al trabajador a cumplir con los resultados que satisfagan las necesidades, deseos y expectativas de los clientes consumidores o usuarios, llamado demanda del mercado.

Mediante la observación y entrevista inicial a los trabajadores de la empresa ALTIFIBERS S.A., respecto al tema de investigación se extraen las siguientes causas y efectos como síntomas del problema.

Como posibles causas:

- No tiene actualizado la estructura organizacional de la empresa

- Los cargos no están diseñados técnicamente con objetivos, competencias, resultados y responsabilidades.
- Los trabajadores no están ubicados en los puestos según el perfil y competencias que poseen, cada uno de ellos.
- No existe parámetros y criterios de medición, calificación y evaluación de cada uno de los cargos de los trabajadores.

Como posibles efectos:

- Capacidades, habilidades y actitudes de cada trabajador no son aprovechados de manera efectiva, para el negocio principal de la empresa.
- Insatisfacción del personal por el trabajo que realizan en cada uno de los cargos diariamente.
- Ineficiencia e ineficacia (productividad), en los cargos por el trabajador, porque son obligados bajo órdenes la realización de operaciones.
- Gestión de talento humano nada efectivo y en consecuencia gestión empresarial ineficiente e ineficaz.

Estos son los motivos que induce a la presente investigación de análisis y descripción de cargos por competencias en el área de producción, como generador de satisfacción laboral.

Por lo que, es importante realizar acciones concretas para que el personal del área de producción de la empresa cambie de enfoque y sea el inicio del proceso de mejora continua para toda la empresa en el futuro inmediato.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La investigación estará enmarcada bajo la siguiente formulación del problema:

¿El nuevo diseño de cargos por competencias en el área de producción, generará satisfacción laboral, en los trabajadores de la empresa ALTIFIBERS S.A.?

### **1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

A continuación se formulan el objetivo general y los objetivos específicos, que se deben concretar en los resultados de la investigación.

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar cargos por competencias en el área de producción, que genere la satisfacción laboral en los trabajadores de ALTIFIBERS S.A.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los cargos existentes en el área de producción de la empresa ALTIFIBERS S.A.
- Puntualizar los enfoques teóricos que sustentan el análisis de cargos por competencias, el marco legal y referencial del sector económico a la que pertenece la empresa.
- Ajustar la estructura organizacional del área de producción de la empresa ALTIFIBERS S.A.
- Elaborar manual de funciones por competencias para el área de producción de la empresa ALTIFIBERS S.A.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se justifica bajo los siguientes aspectos, que se detalla a continuación.

#### **1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

En la investigación ha sido necesario recurrir a ciertas bases teóricas que ayuden a dar solución al problema y objetivos formulados, para así disminuir la insatisfacción laboral y de esta manera aportar con un nuevo diseño de cargos por competencias en el área de producción. Para ello es fundamental profundizar y aplicar los conocimientos adquiridos y teorías existentes en la gestión de talento humano, diseño organizacional, desarrollo organizacional por competencias con una mentalidad estratégica y pensamiento sistémico.

#### **1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El tema planteado en esta investigación está orientado a ofrecer una solución práctica a un problema identificado dentro la empresa ALTIFIBERS S.A. esto a partir de la necesidad de contar con un adecuado talento humano que sea eficiente y este comprometido con su trabajo, de tal forma que genere satisfacción con las funciones que viene desarrollando.

#### **1.4.3. JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

El presente trabajo de investigación ayudara al desarrollo organizacional de la empresa de manera general; de manera específica a solucionar el problema de ineficiencia laboral y la insatisfacción laboral de los trabajadores del área de producción de la empresa ALTIFIBERS S.A., para garantizar los puestos de trabajo y que la empresa cumpla con la responsabilidad social en la ciudad de El Alto.

#### **1.4.4. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para lograr los objetivos de esta investigación se utilizó la metodología de investigación científica, tanto en el marco teórico, en el marco práctico, análisis y

presentación de resultados, en la elaboración de la propuesta, en las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

## **1.5. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo está delimitado bajo los siguientes criterios.

### **1.5.1. DELIMITACIÓN TEMÁTICA**

El estudio temático principal es Diseño de cargos por competencias para generar satisfacción laboral en los trabajadores de área de producción de la empresa ALTIFIBERS S.A. y para realizar la investigación se debe tomar en cuenta el área de producción el cual en la actualidad cuenta con 112 trabajadores en planta.

### **1.5.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación se realizara en la ciudad de El Alto, Zona Industrial Kenko Pucarani, ubicada en el Distrito 2, Av. Hilbo, N° 64, donde se encuentra ubicada la empresa ALTIFIBERS S.A.

### **1.5.3. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El tema de investigación se realizara con los datos desde 2016 al 2017.

### **1.5.4. DELIMITACIÓN POBLACIONAL**

La investigación es un caso específico, en la empresa ALTIFIBERS S.A. en el área de producción.

## **1.6. FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS**

Se formula la siguiente hipótesis de investigación:

En forma afirmativa, Hi: El nuevo diseño de cargos por competencias en el área de producción, sí generará satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa ALTIFIBERS S.A.

En forma negativa, Ho: El nuevo diseño de cargos por competencias en el área de producción, no generará satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa ALTIFIBERS S.A.

## **1.7. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

A continuación se identifica la variable causa y variable efecto, en el cual girará toda la investigación.

### **1.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

V.I.: El nuevo diseño de cargos por competencias en el área de producción, de la empresa ALTIFIBERS S.A.

### **1.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

V.D.: Sí generará satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa ALTIFIBERS S.A.

## **1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

A continuación se operacionaliza las variables de investigación, según formato establecidos por los autores de metodología de investigación.

**Cuadro Nº 1. Operacionalización de las Variables de Investigación**

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS
Variable Independiente V.I.: Cargos por competencias.	Está formado por las habilidades (hacer) y conocimientos /conocer) que se requieren para desempeñar un cargo de trabajo, así como los comportamientos (convivencia) y actitudes (ser) que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus cargos de trabajo.	Habilidades (hacer).  Conocimiento (conocer).  Actitudes (ser).  Comportamiento (convivir).  Cargo o puesto.	Competencias técnicas.  Competencias metodológicas.  Competencias Sociales.  Competencias participativas.	Encuesta  Entrevista  Observación
Variable Dependiente V.D.: Satisfacción laboral.	El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa que resulta atractivo y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas (Muñoz Adánez, 1990).	Sentimiento positivo por realizar el trabajo.  Ambiente que le permite al trabajador estar a gusto.  Es atractiva la compensación psico-socio-económica.  Cumplimiento de Expectativas	Dedicación al trabajo.  Compromiso organizacional.  Estado de ánimo en el trabajo.  Satisfacción-productividad.  Satisfacción ausentismo.  Satisfacción-rotación.	Encuesta  Observación

Fuente: Elaboración propia según autores de metodología de investigación.

# CAPÍTULO

## II

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación según los antecedentes teóricos se presenta definiciones, conceptos y el modelo teórico que sustenta el diseño de cargos por competencias para generar satisfacción laboral.

##### **2.1.1. EL CARGO**

A continuación se mencionara el inicio del término cargo y su desarrollo al pasar los años. (Chiavenato, 2009, p.202-203)

Surge por la división del trabajo, con el modelo tradicional de Taylor y Fayol, completándose de manera formal en una estructura organizacional de la empresa con sus áreas, departamentos, divisiones, secciones y unidades, que al pasar el tiempo sigue el formato organizacional y el cargo o puesto sigue utilizándose bajo un enfoque basado por competencias.

Las personas trabajan en una empresa desempeñando un trabajo determinado en el que se pretende conocer que hace una persona y cuál es el puesto o cargo que desempeña, es de esa manera como se sabe que es lo que realiza y la importancia que tiene el mismo dentro la empresa.

El cargo se compone de todas las actividades que desempeña una persona y este debe tener una posición definida en la estructura orgánica.

### **2.1.2. DISEÑO DE CARGO**

Gomez, Mejia, Blakin y Cardy (1995, p 205) citado por Chiavenato (2009) menciona “el diseño de cargos es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.

Así mismo los autores Milkovich y Bouedreau (1994) citado por Chiavenato (2009, p.206) define que “el diseño de cargos incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada cargo, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización”.

En cambio el autor Ivancevich (1995) citado por Chiavenato (2009, p.205) menciona que “el diseño de cargo es la información que se utiliza para estructurar y modificar los elementos, los deberes y las tareas de determinados cargos”.

Entonces según autores diseñar un cargo significa establecer condiciones fundamentales como:

- Conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante debe desempeñar
- Como debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones.
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo (inmediato superior).
- A quien deberá supervisar o dirigir (inmediato inferior).

### **2.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DE CARGOS**

- Variedad de habilidades: conjunto de habilidades y talentos de diferentes personas.
- Significación del cargo: importancia de cada puesto de trabajo.
- Identidad del cargo: hacer un trabajo desde el principio hasta el final.
- Autonomía: libertad, independencia y discreción de un cargo.

- Retroalimentación del cargo: actividades que se requiere para el cargo y que aporta de manera directa al cargo.
- Elementos cognitivos del cargo: componentes concretos de un cargo como la comunicación, toma de decisiones, análisis o procedimientos de la información.
- Elementos físicos del cargo: componentes concretos de un cargo como iluminación, colores, sonidos y velocidad. (Chiavenato, 2009.)

## **2.1.4. MODELOS DEL DISEÑO DE CARGOS**

### **2.1.4.1. Modelo Clásico**

Mencionado por (Chiavenato, 2009, p.207-208). Este modelo inició en el siglo XX con la administración científica de Taylor, Gantt, Gilberth y Fayol, en la que definieron métodos para entrenar a las personas y de esa manera obtener mayor eficiencia en las funciones de los trabajadores además ofrecían incentivos salariales por la producción que realizaban.

Según los autores clásicos, los aspectos principales de este modelo son:

- La persona como apéndice de la máquina, donde se consideraba primera a la máquina y luego a los trabajadores.
- Fragmentación de trabajo, de manera que solo realice una función rutinaria día a día.
- Acento en la eficiencia, que a mayor trabajo mejor los incentivos que se recibe.
- Permanencia, que la producción sea siempre permanente.

### **2.1.4.2. Modelo Humanista**

El modelo humanista lo menciono (Chiavenato, 2009, p.210)

Conocida también como relaciones humanas porque surgió del experimento de Hawthorne con Elton Mayo, este modelo trato de sustituir la organización formal por la informal, al jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el socio organigrama. Este enfoque sustituyo administración científica y la teoría clásica y burocrática por la importancia dada a las personas y los grupos sociales.

#### **2.1.4.3. Modelo de Contingencia**

Este último modelo también fue mencionado por (Chiavenato, 2009, p.210)

Este enfoque considera tres variables: las personas, las tareas y la estructura de la organización. Este es diferente de los otros dos enfoques debido a que es dinámico, se fundamente en el cambio continuo y revisión del puesto como una responsabilidad del gerente o de su equipo.

#### **2.1.5. DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS**

##### **2.1.5.1. DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Chiavenato (2009, p 222) menciona que “es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. El formato de una descripción de cargo incluye el título de cargo, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades”.

##### **2.1.5.2. ANÁLISIS DEL CARGO**

Chiavenato (2009, p.222) menciona que es “detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el cargo”.

Chiavenato (2009, p.224) cita a Cenzo, Robbins (1996) quien menciona “el análisis del cargo, es una información en tanto lo que hace el ocupante del cargo los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener el cargo para desempeñar correctamente”.

Chiavenato (2009, p.224) cita a Dessler (1997) menciona que “es el procedimiento para determinar los requisitos de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo”.

Según (Dolan, Valle, Jackson y Schuler 2007, p.57) “es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias”.

El análisis del cargo a menudo da lugar a dos tareas principales:

- La descripción del puesto de trabajo
- La especificación de los requisitos del puesto de trabajo

Es así que el análisis de cargo funciona para comparar las exigencias que el puesto requiere desde el punto de vista mental, físico y responsabilidades y las condiciones de trabajo.

#### **2.1.6. FINES E IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE CARGO**

El análisis del cargo sirve para la toma de decisiones de los recursos humanos en la selección, promoción, evaluación y otras actividades y funciones. Asimismo el análisis es importante para los siguientes temas generales dentro la organización: (Dolan et al., 2007)

- Estructura de la organización
- Estructura del cargo
- Grado de autoridad
- Alcance de control
- Criterios de rendimiento
- Redundancia de empleados y consejo.

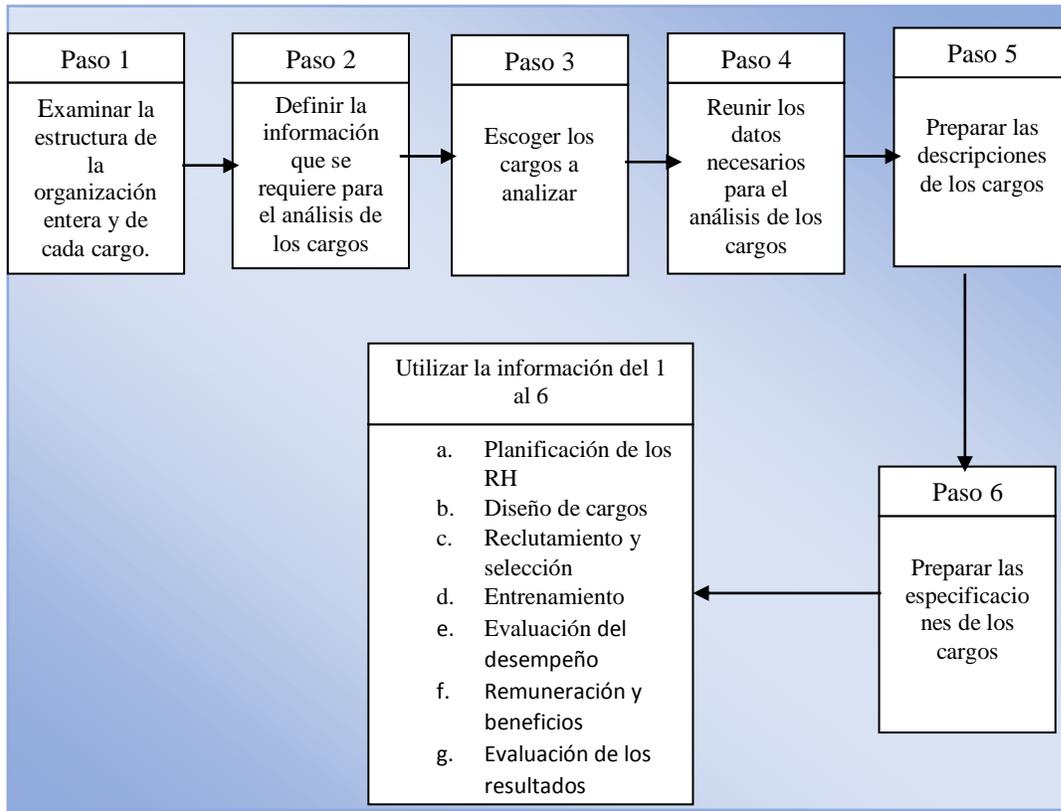
### **2.1.7. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL CARGO**

Los resultados del análisis de cargo obtienen como resultado la descripción de puesto que es el cómo se hace, y porque se hace, además lo que también da como resultado es la especificación de las habilidades, conocimientos y las cosas que puede realizar cada trabajador. El documento de análisis del cargo debe tener al menos los siguientes parámetros (Dolan et al., 2007).

- Denominación de trabajo
- Departamento y división donde se localiza el cargo
- Fecha
- Nombres
- Resumen u objetivo del cargo
- Supervisión que recibe y que ejerce
- Cometidos y responsabilidades principales
- Requisitos del cargo
- Contexto del cargo

## 2.1.8. ETAPAS DEL PROCESO DEL ANÁLISIS DE LOS CARGOS

Cuadro N° 2



Fuente: Chiavenato, 2009 p227

## 2.1.9. OBJETIVOS DE LAS DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE CARGO

Los objetivos son los siguientes: (Dolan et al., 2007).

- Subsidios para el reclutamiento, para reunir técnicas de reclutamiento.
- Subsidios para la selección de personas, requisitos y exámenes para la selección.
- Material para el entrenamiento, contenido de los programas.
- Base para la evaluación y clasificación de puestos, para la evaluación de puestos e investigación de salarios.

- Evaluación del desempeño, normas de desempeño para evaluar a los ocupantes metas y resultado que deben alcanzar.
- Base para programas de higiene y seguridad, información de inseguridad e insalubridad de acuerdo al cargo.
- Guía para el gerente, información sobre el contenido de las de los cargos y el desempeño del ocupante.

#### **2.1.9.1. CUESTIONES QUE SE CONSIDERAN EN EL ANÁLISIS DEL CARGO**

(Dolan et al., 2007, p.59) “Menciona que “Desde los planteamientos de la Teoría de Herzberg y, posteriormente, de la Teoría de las Expectativas se sabe de la importancia que el diseño de los cargos tiene sobre la satisfacción del individuo, su motivación y los niveles del rendimiento”.

#### **2.1.9.2. PASOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL CARGO**

Estos pasos son los siguientes: (Dolan et al., 2007 p.61-62).

- Actividades que se llevan a cabo, que es lo que realmente hacen los titulares en el trabajo.
- Percepciones, que es lo que los titulares creen que hacen en trabajo.
- Normas, lo que deberían hacer los titulares en el trabajo.
- Planes, lo que los titulares tenderán a hacer en futuros en el trabajo.
- Motivación, lo que quieren hacer los titulares en el trabajo.
- Capacidad, lo que pueden hacer los titulares en el trabajo.
- Potencial, lo que los titulares pueden hacer, pero de hecho no están haciendo.
- Futuro, lo que se espera que los titulares hagan en su trabajo en el futuro.

### **2.1.9.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS**

Estos procedimientos fueron mencionados por. (Dolan et al., 2007 p.63).

- La observación, es el primer método el cual se encarga de ver todo lo que el trabajador realiza.
- Entrevistas con el titular del cargo, consiste en realizar preguntas sobre lo que realiza.
- Conferencias con los analistas de puestos de trabajo, es similar a la entrevista, excepto que en este caso participan varias personas.
- Análisis de los Diarios, se pide al titular del cargo que registre en un diario sus actividades.
- Cuestionarios estructurados y no estructurados, este método es muy habitual para recolectar datos, en los cuestionarios estructurados el sujeto tiene que elegir una respuesta entre varias opciones y en los cuestionarios no estructurados, los sujetos tienen que escribir sobre cuestiones concretas.

Es de esta manera como se puede recopilar los datos para de esa manera realizar un buen diseño de cargos.

### **2.1.10. COMPETENCIAS**

Sarramona (2007), citado por el equipo de Consultoría Social de Sartu y equipo el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2013, p.7) “Son la aplicación de capacidades a situaciones laborales en diferentes contextos para obtener resultados apropiados”.

Equipo de Consultoría de Sartu y equipo el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia (2013, p.7) menciona “las competencias son un conjunto complejo de atributos y capacidades que tenemos individualmente las personas, las podemos adquirir y

desarrollar con diferentes grados de intensidad, y una vez adquiridas son estables, perduran en el tiempo, las convertimos y reflejamos en comportamientos concretos”.

### **2.1.11. COMPETENCIA LABORAL**

Ludeña (2004, p. 4) dice “la competencia laboral es poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de esta, de manera autónoma y conformar a lo esperado. Para ello no solo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, si no facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias”.

Marelli,(2000) citado por la Cámara Nacional de Comercio (2010, p.11 )menciona “la competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, producir los resultados deseados por la organización además son capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”.

Ibarra (2000) citado por la Cámara Nacional de Comercio (2010, p.11) define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Desaulniers (2001) citado por la Cámara Nacional de Comercio (2010, p.11) dice la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados....”.

Según INATEC (1999) citado por La Cámara Nacional de Comercio (2010, p. 12) define “la competencia laboral es la descripción de las grandes tareas independientes que realiza un trabajador en su puesto de trabajo. Es a la vez, la

suma de grandes pequeñas tareas llamadas sub competencias. La totalidad de las competencias es la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo”.

Según el manual de la Cámara Nacional de Comercio (2010, p. 16) define “la competencia laboral es la capacidad efectivamente una actividad de trabajo movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo”.

## **2.1.12. DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE LA COMPETENCIA LABORAL**

### **2.1.12.1. TENDENCIAS EN LA TIPIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA**

Para Gonci (1996) citado por el manual de la Cámara Nacional de Comercio (2010, p. 11) existe tres grandes tendencias en la tipificación de las competencias y estas son:

#### **2.1.12.1.1. Lista de Tareas Desempeñadas**

Concibe en el desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas.

#### **2.1.12.1.2. Conjunto de Atributos Personales**

Es un acercamiento a las competencias como aspecto personal y de carácter genérico de modo que permitan su aplicación en diversos contextos se trata de atributos personales que ocasionan un desempeño laboral exitoso.

### **2.1.12.1.3. Enfoque Integrado u Holístico**

Es la visión combinada de las dos aproximaciones anteriores. En efecto combinar el enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales permite una visión más amplia y “holística” de la competencia.

Este enfoque pone en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones emergentes. Los conocimientos se combinan con las habilidades y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el ambiente, con la capacidad de comunicarse.

Para Brunk citado por el Manual de la Cámara Nacional de Comercio (2010, p. 17) menciona “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

### **2.1.13. TIPOS DE COMPETENCIAS**

Según Mertens y Leonard citado por el manual de La Cámara Nacional de Comercio los tipos de competencias laborales son los siguientes (2010, p. 18):

#### **2.1.13.1. Las Competencias Genéricas**

Estas se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales apropias de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

### **2.1.13.2. Las Competencias Específicas**

Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de la maquinaria especializada, la formulación e proyectos de infraestructura, etc.).

### **2.1.13.3. Las Competencias Básicas**

Son las que se adquieren en la formación básica y permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, calculo entre otros.

Los tipos de competencias mencionados son muy importantes para determinar las habilidades de las personas.

### **2.1.14. MODELOS O ENFOQUES DE COMPETENCIA**

- **Conductista.** Se originó en los Estados Unidos. Este modelo es tomado para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos incentivando un desempeño superior.
- **Funcional.** Tiene origen en Inglaterra y toma como punto de partida el análisis funcional. Que está basado en normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del trabajo.
- **Constructivista.** Originado en Francia y está basado en competencias desarrolladas mediante proceso de aprendizaje ente diversos problemas. Resuelven problemas con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje. (Ludeña, 2004)

### **2.1.15. TIPOS DE COMPETENCIAS Y SUS CARACTERISTICAS**

A continuación se mencionaran otros los tipos de competencias según (Ludeña, 2004)

- Competencia técnica: Evidencia al trabajador que es un experto en las funciones de su trabajo también en los conocimientos necesarios para el mismo.
- Competencia metodológica: Aquel trabajador que reacciona aplicando procedimientos adecuados en las tareas que les otorga y que además encuentra soluciones a problemas que se presentan.
- Competencia social: Para aquel trabajador que colabora con otras personas y se comunica fácilmente y de modo constructivo tiene un comportamiento positivo frente a los demás con una relación interpersonal y una actitud responsable.
- Competencia participativa: Lo posee aquel trabajador que interviene en la su puesto de trabajo capaz de organizar y dirigir que tiene una disposición para nuevas responsabilidades.

### **2.1.16. SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados citados por Mertens y Leonard citado por el manual de La Cámara Nacional de Comercio (2010, p. 20).

#### **2.1.16.1. Dedicación al Trabajo**

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima.

### **2.1.16.2. Compromiso Organizacional**

Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores.

### **2.1.16.3. Estado de Ánimo en el Trabajo**

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Hay autores que manifiestan que la satisfacción en el área laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el colaborador mantiene una actitud positiva en la organización para lograr ésta pero para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Davis y Newstrom (2003), define que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

Es esta definición se puede notar que para satisfacer a un trabajador se necesita de tomar en cuenta las necesidades que tiene para de esa manera poder satisfacerlas de manera indirecta.

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

### **2.1.17. NIVELES DE TRABAJO**

Se establecen dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral según Davis y Newstrom (2003).

#### **2.1.17.1. Satisfacción General**

Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

#### **2.1.17.2. Satisfacción por Facetas**

Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Robbins (2004) señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

### **2.1.18. EFECTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Robbins (2004), señala que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado

para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

#### **2.1.18.1. Satisfacción y Productividad**

Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad.

#### **2.1.18.2. Satisfacción y Ausentismo**

Las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización es una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, significa que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, esto puede afectar a los trabajadores que están satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar ellos también de los permisos que no implican castigo.

#### **2.1.18.3. Satisfacción y Rotación**

La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Los factores como las condiciones del mercado de trabajo.

### **2.2. MARCO LEGAL**

A continuación se mencionaran los fundamentos legales para sustentar la investigación.

Según la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia en la cuarta parte, de estructura y organización económica señala: La organización económica del

Estado se realiza mediante la Constitución Política del Estado la misma que permite, ampara y protege a los habitantes de nuestro territorio para desempeñar actividades de orden económico en el marco de la normatividad con el objeto de satisfacer sus necesidades plantea:

Artículo 306. I. El modelo económico boliviano es plural y está orientado a mejorar la calidad de vida y el vivir bien de todas las bolivianas y los bolivianos.

II. La economía plural está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa.

III. La economía plural articula las diferentes formas de organización económica sobre los principios de complementariedad, reciprocidad, solidaridad, redistribución, igualdad, seguridad jurídica, sustentabilidad, equilibrio, justicia y transparencia. La economía social y comunitaria complementará el interés individual con el vivir bien colectivo (CPE, 2014, pág. 72).

De la misma manera se puede indicar que mediante la C.P.E. se respeta la iniciativa privada donde se garantiza la libertad de empresa y asociación para actividades propias de la organización de la producción aspecto que se puede observar en el siguiente artículo:

Artículo 308.I. El estado reconoce, respeta y protege la iniciativa privada para que contribuya al desarrollo económico, social y fortalezca la independencia económica del país

II. Se garantiza la libertad de empresa y el pleno ejercicio de las actividades empresariales, que serán reguladas por la ley (CPE, 2014, pág. 72).

De igual forma, la nueva Constitución Política del Estado diseña la función de la actividad económica enmarcada en el fortalecimiento de la soberanía nacional, en la

búsqueda de un equilibrio entre el sector privado y la estatal, por lo que en el siguiente artículo define:

Artículo 312. I. Toda actividad económica debe contribuir al fortalecimiento de la soberanía económica del país. No se permitirá la acumulación privada de poder económico en grado tal que ponga en peligro la soberanía económica del Estado.

II. Todas las formas de organización económica tienen la obligación de generar trabajo digno y contribuir a la reducción de las desigualdades y a la erradicación de la pobreza.

III. Todas las formas de organización económica tienen la obligación de proteger el medio ambiente<sup>ll</sup> (CPE, 2013, pág. 105).

Además de definir el rol de las actividades económicas también se preocupa por generar fuentes de empleo y reducir las desigualdades en el marco de políticas económicas tendientes a cumplir con los objetivos de pleno empleo, estabilidad de precio, crecimiento económico, distribución de renta y calidad de vida y medio ambiente.

Así mismo la función del Estado en la economía consiste en (Art. 316):

2. Dirigir la economía y regular, conforme con los principios establecidos en esta Constitución, los procesos de producción, distribución, y comercialización de bienes y servicios<sup>ll</sup> (CPE, 2013, pág. 104).

Se considera que el artículo anterior define de manera clara y precisa la función del Estado en la economía con una incidencia sobre la producción distribución y comercialización de bienes y servicios, de esta manera el Estado asume un rol protagónico en la transformación de materias primas en productos terminados cerrando el circuito de la mercancía desde la materia prima hasta el consumo.

Mediante el capítulo tercero la Constitución define exclusivamente políticas económicas, para satisfacer de la mejor manera a la población por lo que el artículo correspondiente indica:

Artículo 318. I. El Estado determinará una política productiva industrial y comercial que garantice una oferta de bienes y servicios suficientes para cubrir de forma adecuada las necesidades básicas internas, y para fortalecer la capacidad exportadora.

III. El Estado fortalecerá la infraestructura productiva, manufactura e industrial y los servicios básicos para el sector productivo.

IV. El Estado priorizará la promoción del desarrollo productivo rural como fundamento de las políticas de desarrollo del país.

V. El Estado promoverá y apoyará la exportación de bienes con valor agregado y los servicios (CPE, 2014, pág.74).

Con relación al tratamiento de la inversión, prioriza la inversión local, nacional, por lo que el artículo correspondiente indica:

Artículo 320. I. La inversión boliviana se priorizará frente a la inversión extranjera.

V. Las políticas públicas promocionarán el consumo interno de productos hechos en Bolivia.

El sector privado está seguro de que las normas y la certidumbre definirán el futuro de la industria en Bolivia, pero el tiempo se acorta cada vez más para arrancar con el sueño de industrializar el país, mientras tanto los países de la región se alejan más en esta materia. El desarrollo de la industria nacional privada no ha seguido la evolución de los demás países que parte de la mecanización de los procesos y el mejoramiento, hacia la industrialización y especialización en la producción manufacturera.

En los últimos años, desde la promulgación de la Nueva Constitución Política del Estado, no ha sido aprobada una sola Ley que regule aspectos económicos fundamentales.

Sin ninguna duda, el ambiente de incertidumbre sobre la normativa, la falta de comunicación entre el empresariado industrial y el Gobierno y la escasa previsibilidad en decisiones de política pública en materia económica, retrasan el desarrollo industrial del país (Grossman, 2013).

Respecto a derecho al trabajo y al empleo señala:

Artículo 46. I. Toda persona tiene derecho:

1 Al trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, sin discriminación, y con remuneración y salario justo, equitativo y satisfactorio que le asegure para sí y su familia una existencia digna. C.P.E (2011, p.13).

Según la Ley General del Trabajo también señala:

Artículo 41. Son días hábiles para el trabajo todo los días del año, con excepción de los feriados, considerándose tales todos los domingos, feriados civiles y los que así fueren declarados ocasionalmente, por leyes y decretos especiales.(Ley general de trabajo 2013, p. 20)

Artículo 46. La jornada efectiva de trabajo no excederá de 8 horas por día y de 48 por semana. La jornada de trabajo nocturno no excederá de 7 horas entendiéndose por trabajo nocturno. La jornada de trabajo para mujeres y menores de 18 años no se excederá de 40 horas semanales diurnas. (Ley general de trabajo, 2013, p. 24).

En cuanto a remuneraciones la Ley señala:

Artículo 53. Los periodos del tiempo para el pago de salarios, no podrán exceder de quince días para obreros. (Ley general del trabajo, 2013, p. 27)

Artículo 56. Consolidación de bonos: el D.S. 21060 de 29 de agosto de 1985 en su artículo 58 consolida todos los bonos existentes al salario básico a excepción de los bonos de antigüedad y de producción (Ley General del Trabajo, 2013, p 29).

### **2.3. MARCO REFERENCIAL**

A continuación se mencionaran los antecedentes de las empresas textiles en Bolivia. (Anónimo, 2017, p. 3-6)

En Bolivia este sector en los últimos años ha tenido una participación muy activa pese a la economía mundial al enfrentar costos de producción y los impuestos que determina el gobierno para este sector.

Los textiles son la expresión más preciada de la cultura a tal punto que es posible conocer la historia de cada cultura a través de sus textiles que son considerados una manifestación, una muestra clara y tangible de la historia de cada cultura, que están fabricados con los materiales característicos de cada región y cada lugar, muestra la habilidad de los pueblos, de su vida, vale decir el nivel de formación social.

Por ello los productos textiles son los que retratan la historia y el mundo que ha acompañado y continúa acompañando a cada una de las culturas.

Desde el punto de vista del desarrollo industrial, el sector de los textiles ha sido el que ha impulsado el surgimiento de la máquina y de las formas de producción masiva.

En Bolivia, el proceso de la industrialización fue tardío, recién a finales de los años 20 del siglo XX, se instala la industria textil en el occidente del país, con industrias que aprovechan en parte la producción nacional de lana (SOLIGNO Y FORNO) y el algodón (SAID y ALBUS), posteriormente en la década de los años 70, se instalan otras industrias como UNIVERSALTEX para procesar la lana y la producción de frazadas y casimires.

Sin embargo, estas industrias permitieron, a pesar de tamaño del mercado, cubrir la demanda local sobre todo en productos derivados de la lana de oveja y de la fibra de algodón.

Estas industrias, en su mayoría, gozaban de los favores dados por el Estado en términos de divisas preferenciales y un trato especial a los impuestos.

Fue en el año 1985 a partir de la Nueva Política Económica que estas industrias no pudieron hacer frente a la libre competencia de productos provenientes de otros países con mejores índices de competitividad, lo que obligo a no tomar riesgos, cerrando así este período industrial textil boliviano que duro hasta aproximadamente el año 1998.

La economía en general de nuestro país, presenta un nivel de desarrollo precario, por el reducido desarrollo de las fuerzas productivas, siendo una de las razones para ello la baja productividad que presentan los diferentes sectores de la economía.

El sector textil presenta un relativo grado de dinamismo de su actividad, aspecto que se expresa en tasas de crecimiento del volumen de producción moderada.

Históricamente fue el aprovechamiento de las materias primas nacionales como la lana de oveja, llama, alpaca y el algodón que promovieron el desarrollo industrial del sector industrial textil. Industrias como El Lanificio Boliviano Domingo Soligno, Textiles FORNO, y Tejidos de algodón SAID, se instalaron en el país a partir de la segunda década del siglo XX.

El desarrollo del sector industrial textil fue acompañado con la instalación de una hilandería de algodón en Santa Cruz (1978) región que dedico parte de sus suelos al cultivo de esta fibra y que en el año 2000 alcanzo una extensión cultivada de 10.000 Ha con rendimientos de hasta 20 qq/Ha.

De esta forma se produjo el cierre de la mayoría de las industrias textiles denominadas grandes. Por otra parte, y siguiendo el proceso liberal, el sector estatal transfiere las unidades productivas al sector privado nacional y extranjero.

De acuerdo a la información de la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE), en —el año 2001 existían 1.466 establecimientos industriales que ocupaban a 47.900 personas. Se puede inferir que cada establecimiento industrial ocupa a 32 personas. El sector textil industrial ocupaba a 8.856 personas, es decir el 18,5 por ciento del que resultan aproximadamente 276 establecimientos textiles industriales (UDAPE, 2005). Por otro lado se puede deducir que a nivel de empresas textiles 276 establecimientos representa el 4.04% del total de 1466 con relación a establecimientos industriales.

La Cámara Nacional de Industria registra en sus asociados a 714 empresas a nivel nacional de las cuales 30 son del sector textil, para el año 2007 en las ciudades de La Paz y El Alto esta misma institución registra 72 y 92 empresas afiliadas respectivamente de las cuales 5 en la ciudad de El Alto y 7 en la ciudad de La Paz pertenecen al sector textil.

Los productos de exportación son hilados (23,7%), prendas de punto (23.0%) y prendas de vestir (48,8%), estas exportaciones se realizan principalmente a los mercados de Estados Unidos de América.

En el departamento de La Paz, el sector textil sufre con periodos de crecimiento y caídas en la producción de textiles que no es más que la expresión del deterioro del mercado del sector textil, como consecuencia de la reducción de la demanda interna y externa por productos del sector textil, aspecto que se expresa en tasas de crecimiento del volumen de producción moderada.

Con relación al diseño de políticas públicas para fortalecer el crecimiento del sector textiles sobre todo en el departamento de La Paz, se firmó un acuerdo con el

principal mercado mundial de textiles para Bolivia, que constituye los Estados Unidos que entro en vigencia el 6 de agosto de 2002, denominado ATPDEA que en Ingles significa "Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act".

El espíritu de este acuerdo era de favorecer al sector textil de nuestro país, en vista de que sus exportaciones gozarían de preferencias arancelarias otorgadas por los Estados Unidos a través del acuerdo ATPDEA.

Consiguientemente el sector del textil es el que daba mayor fuente de empleo que se generó en función del ATPDEA que implica que el acceso al mercado estadounidense dinamizó el sector textil, donde se estima que se ha generado 16.000 fuentes de empleo directo.

Sin embargo, el acuerdo de preferencias arancelarias después de su vigencia y hasta el año 2009 ha sido revocado, lo que inmediatamente repercutió en un desincentivo de las inversiones en este sector, generando por lo tanto un deterioro y a su vez la deslocalización de estos capitales, reduciendo de esta manera la generación de empleo de los factores de producción que insumía sobre todo aquellas industria incluidas en este acuerdo.

Existe una justificación social puesto que las empresas del sector textil tienen la característica de ser los mayores generadores de empleo permanente, empleo que requiere de recursos humanos capacitados por las diferentes especialidades con la que cuenta esta actividad industrial aplicado a cada eslabón de la cadena productiva.

Lo que implica que se ocupa la mano de obra para diferentes etapas del proceso de producción como ser: la apertura de los fardos de fibra, la alimentación a las cardadoras, hilatura, teñido, tejido de punto, tejido plano, acabado, lavado, diseño, corte, confección y embellecimiento, así como los niveles de administración y gerencia, controles de calidad y comercialización.

# CAPÍTULO

## III

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación tendrá un alcance de tipo descriptivo por las razones que se mencionara a continuación.

Según Hernandez (et al., 2014, p 92) “La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”.

#### **3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

En esta investigación se utilizara un enfoque cualitativo por la siguiente razón:

Según (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p.7) “Enfoque cualitativo: utiliza la recolección de datos y análisis para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”.

#### **3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación de este trabajo será no experimental porque se estudiara un caso en específico de un determinado problema.

El autor Hernández (et al., 2014, p.152) sostiene que “La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.

### **3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación que se aplicara será el inductivo.

Según Limachi Apaza Ramiro (2006, Pág. 22) “La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado. Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamentan observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada”.

### **3.5. POBLACIÓN**

El estudio se realizara en la empresa ALTIFIBERS S.A. en el área de producción. La población de estudio alcanza a 112 trabajadores operativos. En la investigación se considera la totalidad de la población, por lo que no es necesario aplicar el muestreo.

### **3.6. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes que se utilizaran son primarias y secundarias porque se consulta libros, tesis y documentos sobre el tema de Diseño de cargos basado en competencias, donde se realizó las entrevistas a los trabajadores del área de producción de la empresa en estudio.

Hernandez (1991, p.26) cita a (Dankhe, 1986) quien define “fuentes primarias (directas). Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano”.

Hernandez (1991, p.26) cita a (Dankhe, 1986) describe que “fuentes secundarias. Consiste en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano”.

### **3.7. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Según Behar (2008, p.55) “estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados y estas pueden ser la entrevista, la encuesta la observación, el diagrama de flujos y el diccionario de datos”.

Para esta investigación se realizó las siguientes técnicas de investigación:

#### **3.7.1. La Entrevista**

Según Behar (2008, p.55) “es una forma de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación, en esta técnica se elaborara una serie de preguntas relacionadas a la investigación”.

En esta técnica se realizó el dialogo entre dos personas que en este caso fue el gerente de Recursos Humanos y los jefes de cada área dentro del área de producción.

#### **3.7.2. Encuesta**

Según Behar (2008, p.55) “recolección de datos de una población de interés dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito de estudio”.

En esta técnica se utilizó un cuestionario, el cual fue realizado a cada uno de los trabajadores del área de producción.

### **3.7.3. La Observación**

Según Behar (2008, p.55) “es el registro sistemático, valido y confiable del comportamiento o conducta que manifiesta”.

Esta técnica se la realizo a los trabajadores de toda el área de producción en las funciones que cada uno va desempeñando dentro la empresa para poder elaborar un buen manual de análisis diseño y descripción de cargos”.

# CAPÍTULO

## IV

## CAPÍTULO IV MARCO PRÁCTICO

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se analiza las variables de investigación, para arribar a los resultados según objetivos específicos de la investigación.

Para obtener la información primaria se utilizó la técnica de entrevista y observación.

#### 4.1. ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos está ordenado conforme a las variables de estudio, que está estructurado en el cuestionario.

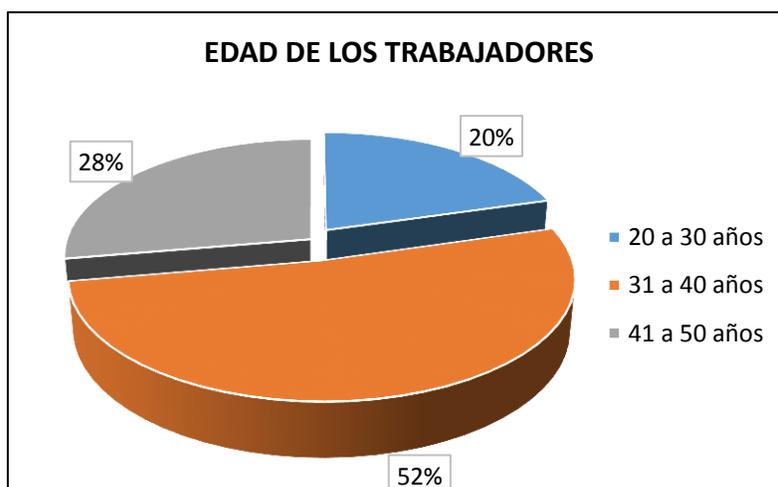
##### 4.1.1. DAD DE LOS TRABAJADORES

**CUADRO N° 3  
EDAD DE LOS TRABAJADORES**

EDAD	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
20 a 30 años	23	21%
31 a 40 años	58	52%
41 a 50 años	31	28%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

**GRÁFICO N° 1**  
**EDAD DE LOS TRABAJADORES**



Elaboración propia, con información de entrevista.

En esta pregunta, el 52% de los trabajadores encuestado tiene la edad de entre los 31 a 40 años, el 28% tienen de 41 a 50 años y el 20% tiene entre 20 a 30 años, con esto se puede conocer que los trabajadores de la empresa ALTIBERS S.A. son de diferentes edades sin embargo la mayor cantidad de los trabajadores de esta empresa son mayores de 31 años de edad.

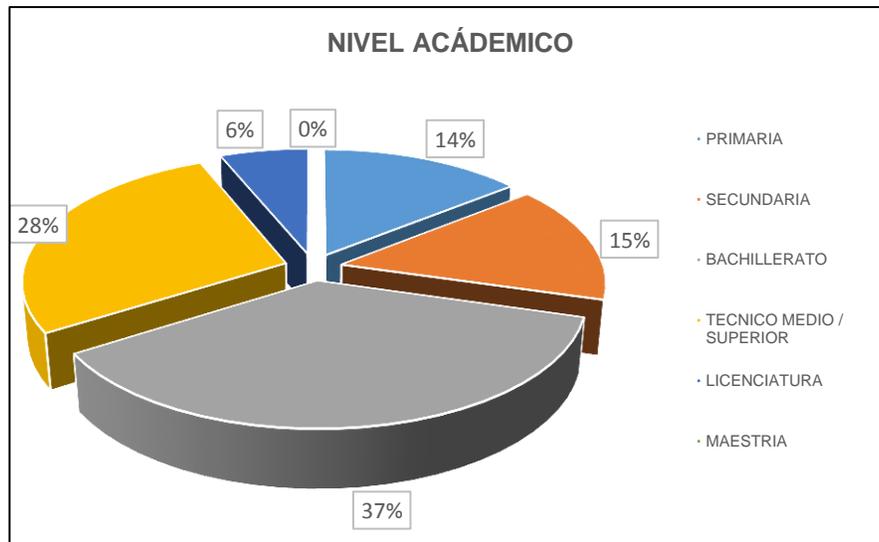
#### 4.1.2. NIVEL ACADÉMICO

**CUADRO N°4**  
**NIVEL ACADÉMICO**

NIVEL ACÁDEMICO	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
PRIMARIA	16	14%
SECUNDARIA	17	15%
BACHILLERATO	41	37%
TECNICO MEDIO / SUPERIOR	31	28%
LICENCIATURA	7	6%
MAESTRIA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

**GRÁFICO N° 2  
NIVEL ACADÉMICO**



Elaboración propia, con información de entrevista.

Sobre el nivel de formación académica de los trabajadores un 37% menciona que llegó al bachillerato. El 28% dice que estudiaron hasta el nivel técnico medio/superior. Un 15% menciona que estudiaron solo hasta la secundaria.

El 14% solo estudiaron hasta la primaria. Y solo un 6% de todos los trabajadores del área de planta de producción estudiaron a nivel licenciatura, con estos resultados obtenidos se puede mencionar que la empresa no toma en cuenta el nivel de estudio que tienen los trabajadores.

#### 4.1.3. TIPO DE RECLUTAMIENTO

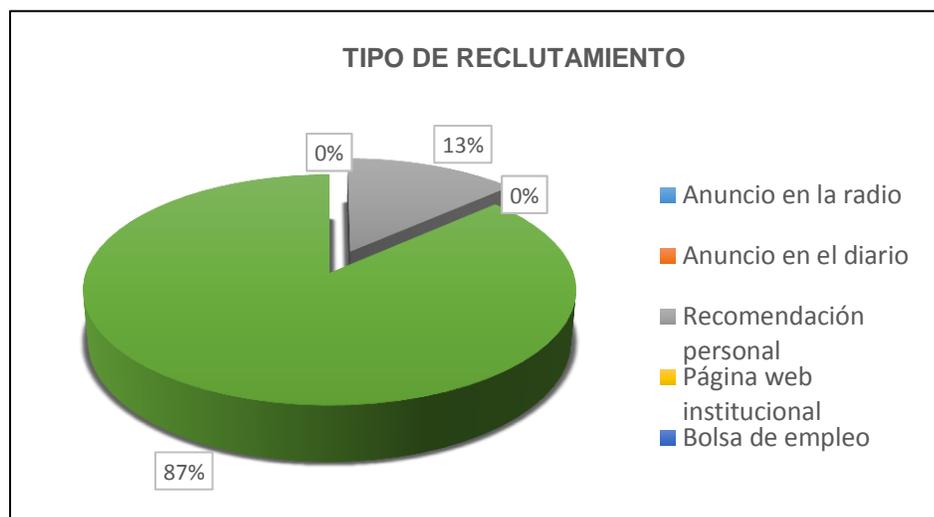
**CUADRO N°5  
TIPO DE RECLUTAMIENTO**

TIPO DE RECLUTAMIENTO	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
Anuncio en la radio	0	0%
Anuncio en el diario	0	0%
Recomendación personal	15	13%
Página web institucional	0	0%

Bolsa de empleo	0	0%
Cartelera institucional	97	87%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

**GRÁFICO N° 3**  
**TIPO DE RECLUTAMIENTO**



Elaboración propia, con información de entrevista.

En esta pregunta que es sobre el proceso de reclutamiento se puede observar que no se realiza ningún tipo de instrumento que permita que este esté proceso se realice de manera eficiente y consecuentemente provea mejores talentos a la empresa. Esto debido a que la empresa solo realiza este proceso por la cartelera institucional que publican y no utiliza otros medios para el reclutamiento.

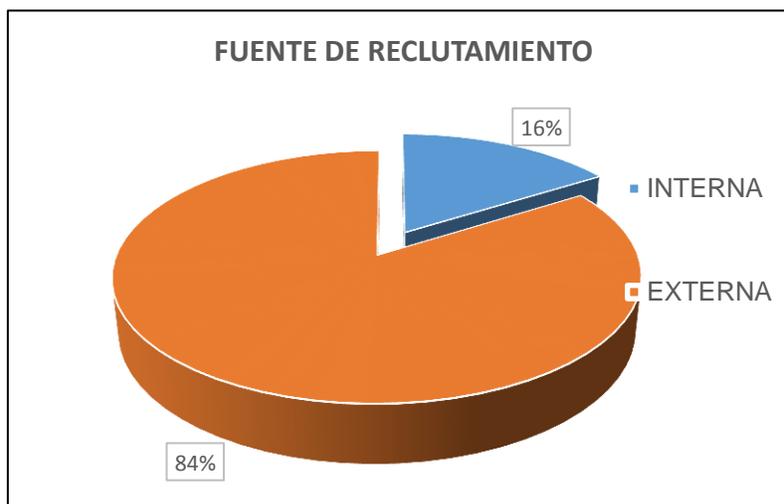
#### 4.1.4. FUENTE DE RECLUTAMIENTO

CUADRO N°6  
FUENTE DE RECLUTAMIENTO

FUENTE DE RECLUTAMIENTO	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
Interna	18	16%
Externa	94	84%
TOTAL	112	100%

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N° 4  
FUENTE DE RECLUTAMIENTO



Elaboración propia, con información de entrevista.

En el gráfico anterior se puede observar que las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa son mixtas ya que en esta empresa se utiliza ambos tipos de reclutamiento pero una gran mayoría de las contrataciones se las realiza externamente y en algunos casos se realiza el reclutamiento dentro la empresa con los trabajadores que hay dentro de la mismo.

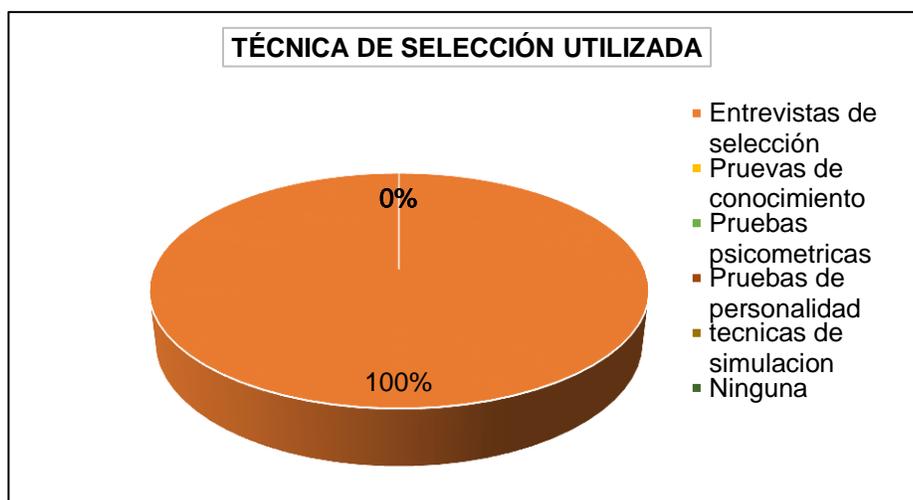
#### 4.1.5. TÉCNICA DE SELECCIÓN UTILIZADA

CUADRO N° 7  
TÉCNICA DE SELECCIÓN UTILIZADA

TÉCNICA DE SELECCIÓN UTILIZADA	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
Entrevistas de selección	112	100%
Pruebas de conocimiento	0	0%
Pruebas psicométricas	0	0%
Pruebas de personalidad	0	0%
Técnicas de simulación	0	0%
Ninguna	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N° 5  
TÉCNICA DE SELECCIÓN UTILIZADA



Elaboración propia, con información de entrevista.

En esta técnica la empresa de igual manera no ha realizado ningún tipo de instrumento para una buena selección del personal es así que de esta manera no se puede tener un buen talento humano que este adecuado a cada cargo y no se puede realizar este proceso de manera eficiente.

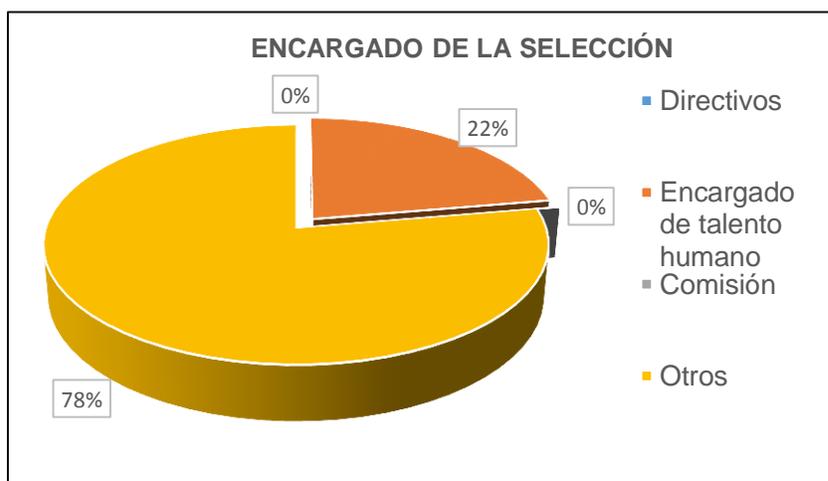
#### 4.1.6. ENCARGADO DE LA SELECCIÓN

CUADRO N° 8  
ENCARGADO DE LA SELECCIÓN

ENCARGADO DE LA SELECCIÓN	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
Directivos	0	0%
Encargado de talento humano	25	22%
Comisión	0	0%
Otros	87	78%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N° 6  
ENCARGADO DE LA SELECCIÓN



Elaboración propia, con información de entrevista.

En esta pregunta se puede observar que la persona que se encarga de la contratación no es precisamente la adecuada esto debido a que no es el encargado de talento humano quien realiza la contratación de los nuevos trabajadores y que por este motivo la empresa realiza contrataciones incorrectas.

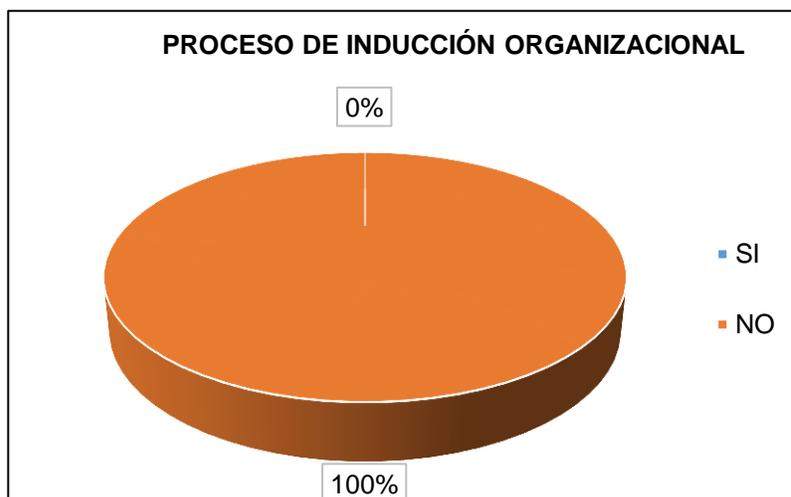
#### 4.1.7. PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL

CUADRO N°9  
PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL

PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	112	100%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N° 7  
PROCESO DE INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL



Elaboración propia, con información de entrevista.

A pesar de que el proceso de inducción es muy importante durante la etapa de preparación del trabajador antes de asumir sus responsabilidades, la empresa no cuenta con un proceso en el que se informe la misión, visión, filosofía de la empresa entre otras herramientas que le permitan una fácil adaptación del trabajador al cargo.

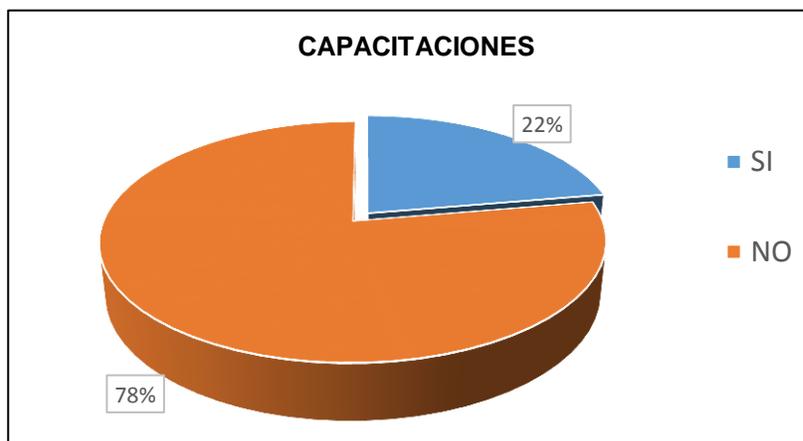
#### 4.1.8. CAPACITACIONES

CUADRO N ° 10  
CAPACITACIONES

CAPACITACIONES	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	25	22%
NO	87	78%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N° 8  
CAPACITACIONES



Elaboración propia, con información de entrevista.

En esta pregunta que trata del proceso de capacitación la empresa no realiza de manera correcta las capacitaciones porque no todos los trabajadores del área de producción se benefician de ella y de esa manera no contribuye al desempeño laboral y mucho menos a la satisfacción del personal de cada uno de los trabajadores

Podemos darnos cuenta que la empresa no realiza capacitaciones para todos los trabajadores esto lleva a que los trabajadores no se actualicen y no puedan desarrollar las habilidades, actitudes y conocimientos para tener una mayor productividad en el trabajo.

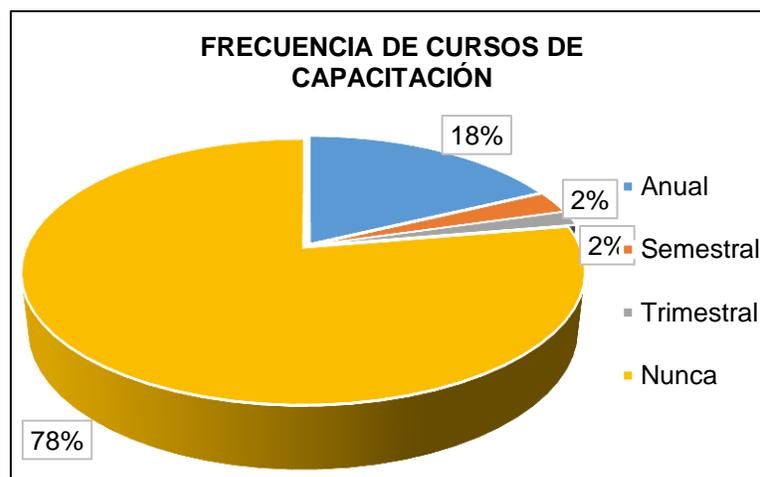
#### 4.1.9. FRECUENCIA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

CUADRO N° 11  
FRECUENCIA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

FRECUENCIA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
Anual	20	18%
Semestral	3	3%
Trimestral	2	2%
Nunca	87	78%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N°9  
FRECUENCIA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN



Elaboración propia, con información de entrevista.

Las capacitaciones no son realizadas para todo el personal del área de producción y algunas de los trabajadores como ser jefes de área que reciben estas capacitaciones no las reciben de manera continua o cuando las necesiten solo asisten de acuerdo a las órdenes de su superior.

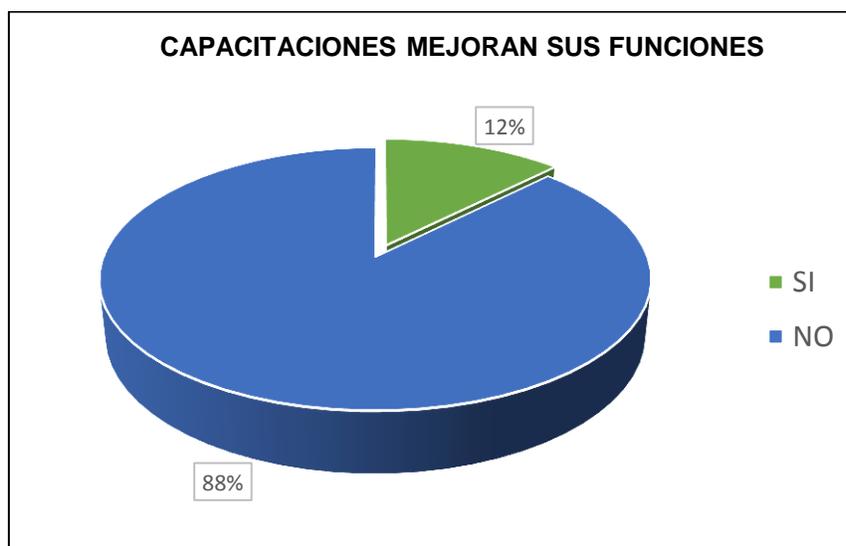
#### 4.1.10. CAPACITACIONES MEJORAN SUS FUNCIONES

CUADRO N° 12  
CAPACITACIONES MEJORAN SUS FUNCIONES

CAPACITACIONES MEJORAN SUS FUNCIONES	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	14	13%
NO	98	88%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N° 10  
CAPACITACIONES MEJORAN SUS FUNCIONES



Elaboración propia, con información de entrevista.

Las capacitaciones que reciben algunos de los trabajadores no contribuyen en su totalidad. Pero a una gran mayoría le son indiferentes las capacitaciones que realiza la empresa, por esta razón los trabajadores no se encuentran conformes con las funciones que realizan esto porque las capacitaciones no están orientadas a todos los trabajadores del área de producción.

#### 4.1.11. FUNCIONES DESEMPEÑADAS SON POR COMPETENCIAS

CUADRO N° 13  
FUNCIONES DESEMPEÑADAS SON POR COMPETENCIAS

FUNCIONES DESEMPEÑADAS SON POR COMPETENCIAS	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	25	22%
NO	87	78%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N° 11  
FUNCIONES DESEMPEÑADAS SON POR COMPETENCIAS



Elaboración propia, con información de entrevista.

Las respuestas que se obtuvieron en esta pregunta fueron que los trabajadores del área de producción de esta empresa no realizan sus funciones por competencias y que solo desempeñan sus funciones por órdenes del jefe de área.

Algunos mencionan que realizan sus funciones por competencias quienes son los jefes de cada área sin embargo en esta pregunta la mayoría de los trabajadores no realizan sus funciones por las competencias que cada uno tiene.

#### 4.1.12. ACTIVIDADES DE CONVIVENCIA ENTRE TRABAJADORES

CUADRO N°14

##### ACTIVIDADES DE CONVIVENCIA ENTRE TRABAJADORES

LA EMPRESA REALIZA ACITIVDADES DE CONVIVENCIA CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	23	21%
NO	89	79%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N° 12

##### ACTIVIDADES DE CONVIVENCIA ENTRE TRABAJADORES



Elaboración propia, con información de entrevista.

Respecto a esta pregunta algunos de los trabajadores encuestados consideran que los festejos en fechas especiales son organizados con el fin de fomentar el compañerismo, pero otros consideran que esto no es suficiente para desarrollar en compañerismo. Lo que se puede identificar es que no existe una buena relación laboral entre los trabajadores.

#### 4.1.13. SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO

CUADRO N°15

SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	22	20%
NO	90	80%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO

Elaboración propia, con información de cuestionario

GRÁFICO N° 13



SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO

Elaboración propia, con información de entrevista

Con esta pregunta se puede determinar que los trabajadores de esta empresa no se encuentran satisfechos con las funciones que desempeñan día a día en su cargo esto debido a la falta de manuales de funciones en el que indica las funciones adecuadas de cada uno de los cargos.

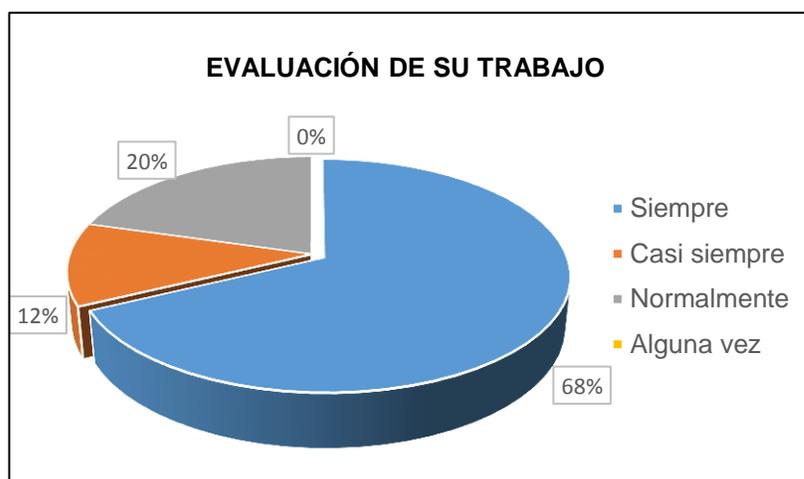
#### 4.1.14. EVALUACIÓN DE SU TRABAJO

CUADRO N° 16  
EVALUACIÓN DE SU TRABAJO

EVALUACIÓN DE SU TRABAJO	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
Siempre	76	68%
Casi siempre	13	12%
Normalmente	23	21%
Alguna vez	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N° 14  
EVALUACIÓN DE SU TRABAJO



Elaboración propia, con información de entrevista.

En esta pregunta que se realizó a los trabajadores del área de producción podemos darnos cuenta que la evaluación de las funciones en el cargo de cada trabajador se las realiza siempre en el puesto de trabajo y en el momento que se cumple las funciones. Pero también se observa que la mayoría de los encuestados respondió que siempre se controla el trabajo que realizan.

#### 4.1.15. MAQUINARIAS Y EQUIPOS SON SUFICIENTES

CUADRO N° 17  
LAS MAQUINAS Y EQUIPOS SON SUFICIENTES

MAQUINARIAS Y EQUIPOS SON SUFICIENTES	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	109	97%
NO	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N° 15  
MAQUINARIAS Y EQUIPOS SON SUFICIENTES



Elaboración propia, con información de entrevista.

Según los trabajadores la entrega de la maquinaria y equipo es la correcta pero sin embargo no saben exactamente cómo utilizarlas para que de esta manera su trabajo sea eficiente debido a que no se tienen las funciones claras y no realizan los procesos de gestión del talento humano adecuado.

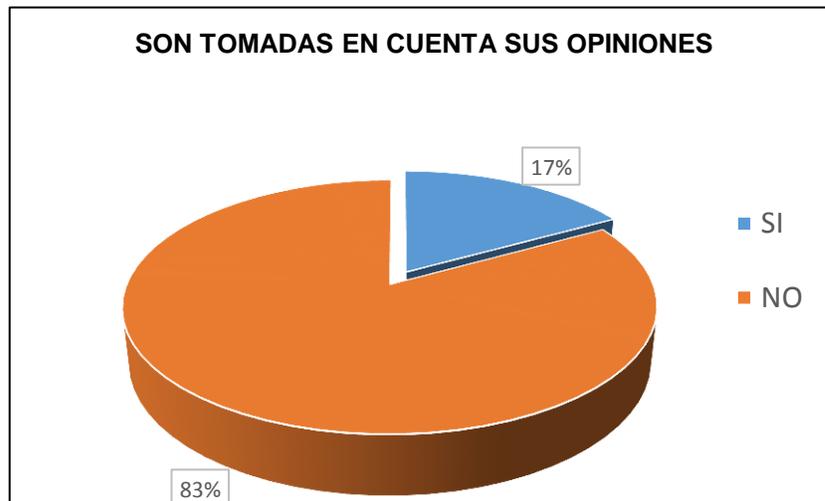
#### 4.1.16. SON TOMADAS EN CUENTA SUS OPINIONES

CUADRO N°18  
SON TOMADAS EN CUENTA SUS OPINIONES

SON TOMADAS EN CUENTA SUS OPINIONES	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	19	17%
NO	93	83%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N°16  
SON TOMADAS EN CUENTA SUS OPINIONES



Elaboración propia, con información de entrevista.

En esta pregunta es clara la imagen en donde se puede observar que la opinión de los trabajadores no son considerados solo los jefes de cada una las áreas de la planta de producción son quienes aportan opiniones y son escuchados pero a los demás trabajadores no se les permite ninguna opinión sobre el tema del mejoramiento de la empresa.

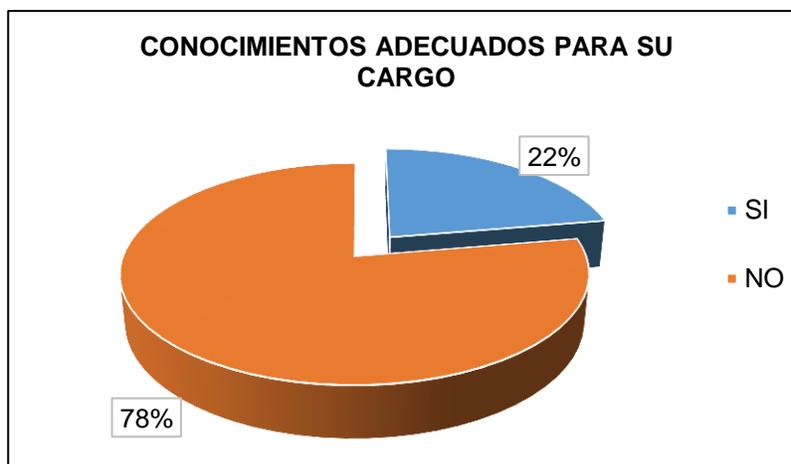
#### 4.1.17. TIENE LOS CONOCIMIENTOS ADECUADOS A SU CARGO

CUADRO N° 19  
TIENE LOS CONOCIMIENTOS ADECUADOS A SU CARGO

CONOCIMIENTOS ADECUADOS A SU CARGO	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	25	22%
NO	87	78%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N° 17  
TIENE LOS CONOCIMIENTOS ADECUADOS A SU CARGO



Elaboración propia, con información de entrevista.

Según las respuestas que dieron los trabajadores los conocimientos que tiene cada uno no son suficientes para cumplir con las funciones de su trabajo debido a que no saben realmente que funciones deben desempeñar dentro la empresa.

Sin embargo algunos de ellos mencionaron que los conocimientos que tienen si son suficientes para las funciones que realizan en específico estos son los jefes de cada

área dentro la planta de producción por que estos fueron seleccionados de diferente manera.

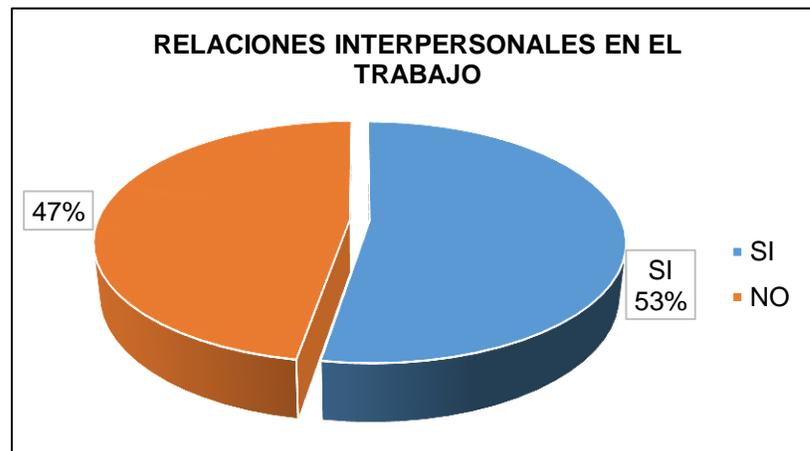
#### 4.1.18. RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO

**CUADRO N° 20**  
**RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO**

RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	59	53%
NO	53	47%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

**GRÁFICO N° 18**  
**RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO**



Elaboración propia, con información de entrevista.

No para todos los trabajadores es fácil interrelacionarse con sus compañeros y compañeras de trabajo debido a la falta de organización de confraternización que la empresa debería de realizar para de esa manera mejorar este aspecto, es necesario

que se pueda realizar algún tipo de actividad para que los trabajadores tengan mayor compañerismo en trabajo.

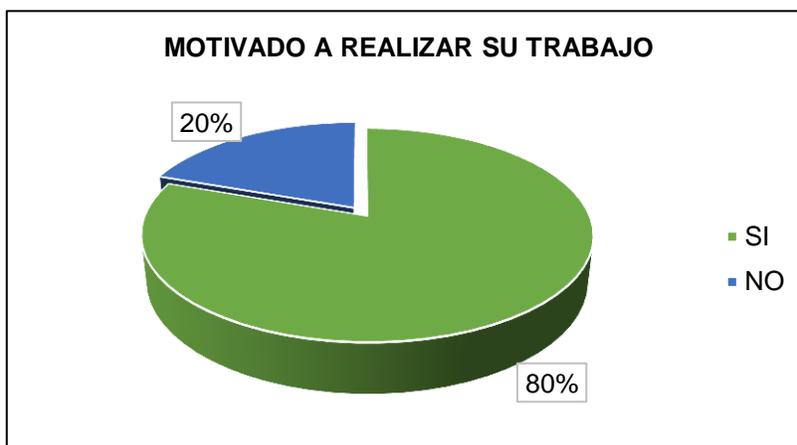
#### 4.1.19. MOTIVADO A REALIZAR SU TRABAJO

**CUADRO N° 21**  
**MOTIVADO A REALIZAR SU TRABAJO**

MOTIVADO A REALIZAR SU TRABAJO	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	90	80%
NO	22	20%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

**GRÁFICO 19**  
**MOTIVADO A REALIZAR SU TRABAJO**



Elaboración propia, con información de entrevista.

En su mayoría el personal necesita de estímulos que los motive a realizar su trabajo o por lo menos se reconozca el esfuerzo, dedicación que tienen al momento de trabajar y así los estimule a buscar alternativas para mejorar su desempeño.

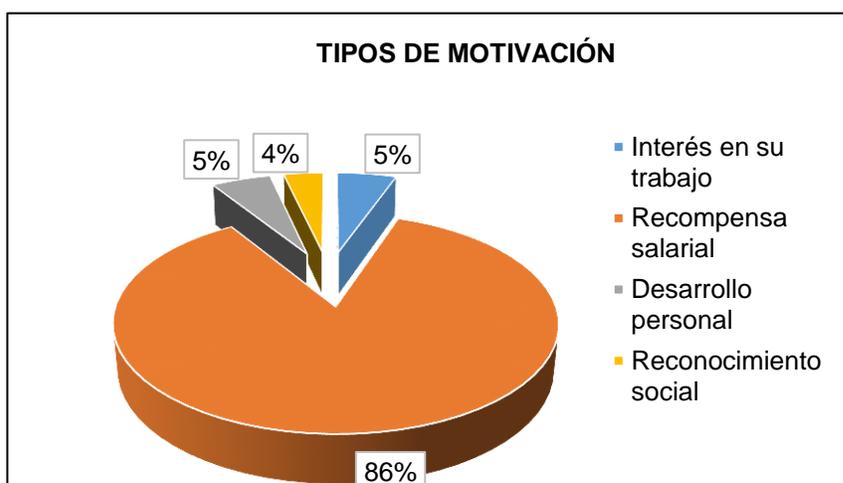
#### 4.1.20. TIPOS DE MOTIVACIÓN

CUADRO N° 22  
TIPOS DE MOTIVACIÓN

TIPOS DE MOTIVACIÓN	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
Interés en su trabajo	6	5%
Recompensa salarial	96	86%
Desarrollo personal	6	5%
Reconocimiento social	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N° 20  
TIPOS DE MOTIVACIÓN



Elaboración propia, con información de entrevista.

En este tema la empresa no realiza ningún tipo de incentivo para de esa manera motivar a los trabajadores a tener un buen desempeño en las funciones que realiza dentro su puesto de trabajo y para que puedan estas satisfechos dentro la empresa.

Los trabajadores de esta empresa solo realizan su trabajo por la compensación salarial y no así porque ellos se sientan motivados a realizar su trabajo y esto hace que no se sientan comprometidos con la empresa.

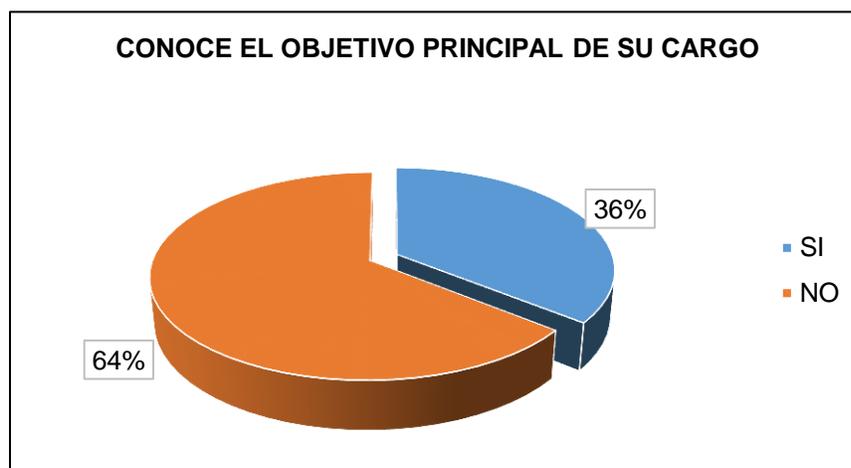
#### 4.1.21. CONOCE EL OBJETIVO PRINCIPAL DE SU CARGO

CUADRO N° 23  
CONOCE EL OBJETIVO PRINCIPAL DE SU CARGO

CONOCE EL OBJETIVO PRINCIPAL DE SU CARGO	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	40	36%
NO	72	64%
TOTAL	112	100%

Elaboración propia, con información de entrevista.

GRÁFICO N° 21  
CONOCE EL OBJETIVO PRINCIPAL DE SU CARGO



Elaboración propia, con información de entrevista.

Se puede evidenciar que los trabajadores no conocen el objetivo principal de su cargo, esto debido a que la empresa no realiza ningún tipo de conocimiento del objetivo hacia los trabajadores en el momento de su contratación y tampoco después de la contratación, puede identificarse que no existe un objetivo principal para cada cargo de trabajo.

## 4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Este método se realiza con el objeto de comprobar la hipótesis de esta investigación en el que se utilizó la prueba estadística del chi-cuadrado el cual es un método útil para probar la hipótesis relacionada con la diferencia entre el conjunto de frecuencias de una población y el conjunto de frecuencias teóricas.

FÓRMULA

$$\chi^2 = \sum (F_o - F_e)^2 / F_e$$

DONDE:

$\chi^2$ = Chi-cuadrado

$\Sigma$ = Sumatoria

$F_o$ = Frecuencia observada de realización de un acontecimiento determinado

$F_e$ = Frecuencia esperada o teórica

La aplicación de esta ecuación requiere lo siguiente:

- 1 Encontrar la diferencia entre cada frecuencia observada y la correspondiente frecuencia esperada.
- 2 Elevar al cuadrado estas diferencias.
- 3 Dividir cada diferencia elevada al cuadrado entre la correspondiente frecuencia esperada.
- 4 Sumar los cocientes restantes.

Se realiza un margen de error del 5% el cual se convierte en un nivel de confianza del 0.05 con el cual se buscan los datos en la tabla del chi-cuadrado.

El grado de libertad se obtendrá mediante la siguiente fórmula:

$$G1 = (f - 1) (c - 1)$$

Donde:

G1= grado de libertad

F= Fila

C= Columnas

Para obtener el chi-cuadrado según la tabla se busca el grado de libertad y el nivel de confianza así se obtuvo el chi-cuadrado ( $X_{2t}$ ) que se compara con el chi-cuadrado calculado ( $X^2 c$ ).

De acuerdo a este criterio se determina si el  $X_c$  es mayor o igual a  $X_t$  el cual significa que se aceptó la hipótesis alternativa ( $H_i$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_o$ ).

Según la hipótesis planteada se tiene dos alternativas que pueden ver la correlación con la investigación y con esto se puede determinar la hipótesis nula ( $H_o$ ) e hipótesis alternativa ( $H_i$ ).

Si  $X_t$  es mayor que  $X_c$  se rechaza la hipótesis alternativa  $H_i$  y se acepta la hipótesis nula  $H_o$ .

Entonces las hipótesis que se plantea en trabajo de investigación son las siguientes:

En forma afirmativa,  $H_i$ : El nuevo diseño de cargos por competencias en el área de producción, sí generará satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa ALTIFIBERS S.A.

En forma negativa,  $H_o$ : El nuevo diseño de cargos por competencias en el área de producción, no generará satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa ALTIFIBERS S.A.

V.I.: El nuevo diseño de cargos por competencias en el área de producción, de la empresa ALTIFIBERS S.A.

V.D.: Sí generará satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa ALTIFIBERS S.A.

Para rechazar o aceptar esta hipótesis se tomaran en cuenta las siguientes preguntas.

11: ¿Las funciones que desempeña en su cargo son por competencias?

13: ¿Usted está satisfecho con su trabajo?

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	25	87	<b>112</b>
<b>SATISFACCIÓN</b>	22	90	<b>112</b>
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>177</b>	<b>224</b>

Ahora para obtener las frecuencias esperadas multiplicamos el total de cada columna por el total de cada fila entre el total de la fila y columna.

**TABLA DE CONTINGENCIA**

<b>Fo</b>	<b>Fe</b>	<b>Fo - Fe</b>	<b>(Fo - Fe)<sup>2</sup></b>	<b>(Fo - Fe/ Fe)<sup>2</sup></b>
25	23,5	1,5	3	0,128
90	88,5	1,5	3	0,034
87	23,5	63,5	127	5,404
22	88,5	-66,5	-133	-1,503
<b>TOTAL</b>				<b>4,063</b>

**Chi-cuadrado calculado es = 4,063**

Grado de libertad

$$G1: (f-1) (c-1) = (2-1) (2-1) = 1*1 = 1$$

Nivel de confianza 0.05

Tabla de chi-cuadrado

$$X^2_t = 3.841$$

$$X^2_C = 4.063 > X^2_t = 3.841$$

De acuerdo a este resultado se comprobó que el chi-cuadrado calculado es mayor que el chi-cuadrado de la tabla por lo que se demuestra que la hipótesis alternativa del trabajo de investigación se acepta y se rechaza la hipótesis nula. En este caso la hipótesis que se acepta es:

En forma afirmativa,  $H_i$ : El nuevo diseño de cargos por competencias en el área de producción, sí generará satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa ALTIFIBERS S.A.

# **CAPÍTULO**

**V**

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **DISEÑO DEL MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN PARA GENERAR SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ALTIFIBERS S.A.**

##### **5.1. PRESENTACIÓN**

En el presente capítulo se abordarán aspectos relacionados con la herramienta administrativa propuesta con el fin de satisfacer laboralmente a los trabajadores del área de producción dentro la empresa ALTIFIBERS S.A el cual es objeto de estudio. Sin duda alguna es de mucha importancia el aporte que el talento humano brinda a las empresas para de esa manera lograr los objetivos de cada empresa, mediante los conocimientos, capacidades y habilidades que tiene cada uno de las persona por lo que es necesario desarrollar un conjunto de procesos que lleven a maximizar sus potencialidades.

Luego de haber analizado toda la información obtenida mediante las diferentes técnicas de investigación se determinó que hay ineficiencias y conflictos que se debe tratar en el personal del área de producción por lo que es necesario desarrollar un nuevo manual de análisis y descripción de cargos por competencias para que de esa manera contribuya a que los trabajadores de esta empresa puedan alcanzar un buen desempeño laboral y una satisfacción al realizar su trabajo, estableciendo las competencias laborales correctas a cada uno de los cargos.

No cuenta con una correcta descripción cargos de trabajo para que facilite estos procesos por lo que se plantea su elaboración de una manera correcta que tendrá como fin lograr que cada cargo de trabajo se encuentre con la persona indicada para de esa manera se pueda cumplir con los objetivos de la empresa.

## **5.2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores en el área de producción, aplicando el manual de análisis y descripción de cargos por competencias en la empresa ALTIFIBERS S.A.

## **5.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La empresa ALTIFIBERS S.A. dedicado al hilado de fibra natural de lana, en la actualidad no cuenta con un manual de análisis y descripción de cargos por competencias es por tal motivo que los trabajadores de esta empresa no se encuentran ubicados en los cargos adecuados y no realizan sus funciones de manera eficiente lo que provoca la insatisfacción laboral de los mismos.

Por lo cual se determinó realizar un Manual de análisis y descripción de cargos por competencias en el área de producción para que de esa manera los trabajadores puedan realizar sus funciones de manera correcta contribuyendo así a los objetivos de la empresa y también de esa manera generar satisfacción laboral a cada uno.

## **5.4. MANUAL DE FUNCIONES**

A continuación se realizara una propuesta para el Diseño de cargos por competencias como generador de satisfacción laboral.

### **5.4.1. OBJETIVO DEL MANUAL DE FUNCIONES**

Describir con claridad todas las funciones y responsabilidades que debe realizar el trabajador dentro la empresa ALTIFIBERS S.A.

Para obtener la información respecto a las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo del área de producción se aplicó las técnicas más utilizadas como ser: entrevista, encuesta y observación directa.

### **Elementos que integran el manual de funciones**

Los elementos que constituyen el manual de funciones se definen de la siguiente manera:

#### **Identificación**

Los datos de identificación dan a conocer información referente a la organización.

- ✓ Logotipo de la institución
- ✓ Nombre de la Institución
- ✓ Nombre del documento

Contenido. Es toda aquella información referente al contenido y estructura del manual de funciones.

### **Introducción**

Presenta una breve entrada sobre el panorama de los manuales de funciones su uso y beneficios para la organización.

### **Normas para su uso y Mantenimiento**

Se establecen las directrices que permitirán dar un adecuado uso y mantenimiento a los manuales de funciones de manera práctica y útiles a los usuarios.

### **Contenido del Manual de Funciones**

#### **I. Descripción del cargo**

- Cupo autorizado para el cargo
- Denominación del cargo actual
- Código del cargo
- Cargos de dependencia directa
- Cargos directos bajo su dependencia
- Horario de trabajo
- Tipo de contrato
- Estructura salarial
- Objetivo general del cargo
- Competencias corporativas
- Competencias específicas del cargo
- Funciones y responsabilidades que exige el cargo.

## II. Especificación del cargo

- Conocimientos requeridos para ocupar el cargo
- Experiencia laboral
- Idioma
- Esfuerzo y requisitos físicos

## III Requerimientos básicos para desempeñarse en el cargo

- Equipos
- Muebles
- Enceres
- Accesorios

### 5.4.2. GLOSARIO DE COMPETENCIAS

Para definir las competencias corporativas y específicas de cada cargo se propone la utilización del diccionario elaborado juntamente con la empresa, cabe señalar que las competencias descritas en este documento fueron aprobadas por el gerente general de la empresa ALTIFIBERS S.A. Una vez que se aprobó se aplicara cada puesto de trabajo.

Para realizar el diccionario de competencias de la empresa ALTIFIBERS S.A. se tuvo una reunión con sub Gerencia de Recursos Humanos para de esa manera analizar la actividad que realiza cada puesto de trabajo y de esa manera definir que competencias corporativas y específicas de cada cargo son las que permiten el cumplimiento eficiente de cada puesto de trabajo.

## GLOSARIO DE COMPETENCIAS ALTIFIBERS S.A.

### ÁREA DE PRODUCCIÓN

#### COMPETENCIAS CORPORATIVAS

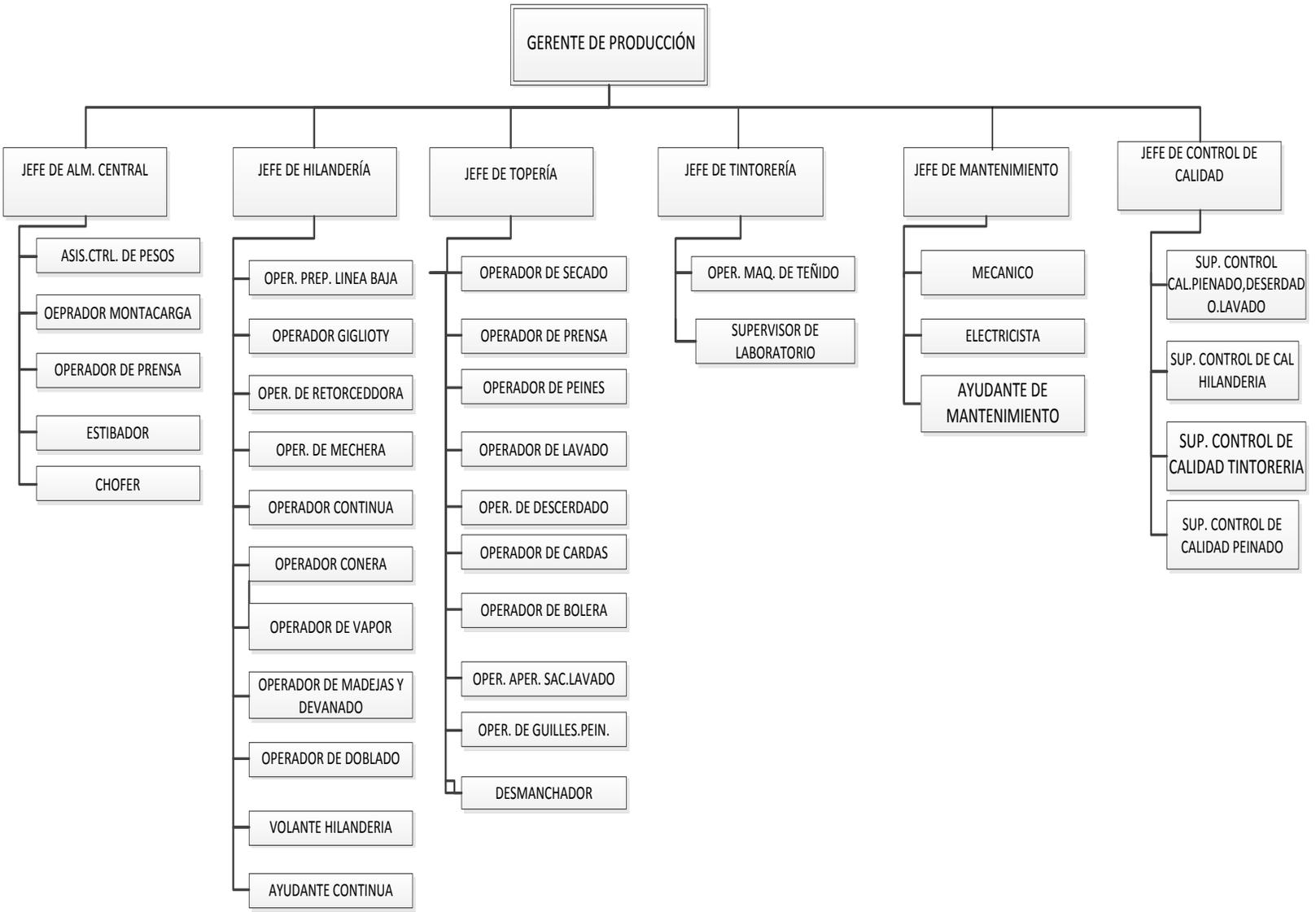
N°	COMPETENCIA	DEFINICIÓN
1	RESPONSABILIDAD	Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.
2	RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL	Todos los trabajadores, deben tener la capacidad y voluntad de alinear sus propios intereses y comportamientos con los valores, necesidades, prioridades y objetivos.

- 3                   ORIENTACIÓN A LA INTEGRIDAD Y EL ORDEN                   Todos los trabajadores deben forjar en todo momento, en forma consecuente con los valores morales, las buenas costumbres y practicas personales y profesionales, respetando siempre el orden, las normas, políticas y procedimientos establecidos.
- 4                   ORIENTACIÓN AL CLIENTE                   Todos los trabajadores deben tener la capacidad de comprender que todas las tareas que desempeña diariamente, están orientadas a sentir y satisfacer las reales necesidades de los clientes.
- 5                   DESARROLLO DE RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES                   Todos los trabajadores deben actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, reciprocas y cálidas, con el resto de los trabajadores, con la finalidad de lograr mejores resultados.

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO</b>		
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1	APRENDIZAJE	El trabajador debe tener la capacidad de asimilar y aplicar nuevos conocimientos, sistemas, procesos y métodos de trabajo que ayuda a mejorar su desempeño.
2	FLEXIBILIDAD	El trabajador debe tener la capacidad de modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
3	COMUNICACIÓN	El trabajador debe tener la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos, debe tener la habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible para el interlocutor.
4	EXCELENCIA	El trabajador debe tener la capacidad de realizar las tareas asignadas, buscando los mayores niveles de calidad, mejorando cada vez más su desempeño.
5	COLABORACIÓN	El trabajador debe tener la capacidad de desempeñar sus funciones en grupos multidisciplinarios con trabajadores que desempeñan distintas funciones y en distintos niveles jerárquicos para alcanzar metas, identificar y resolver problemas dentro de la empresa.
6	RESISTENCIA A LA TINCIÓN	Mantener la calma y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para las demás.

7	LIDERAZGO	Capacidad de asegurar que el equipo alcance los resultados y que inspira a alcanzar altos estándares de desempeño dentro de un clima positivo. Actúan para lograr la mayor efectividad de su equipo de trabajo con el objeto de lograr los objetivos planteados.
8	TRABAJO EN EQUIPO	Realizar tareas y resolver problemas formando parte de un grupo, estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común por encima de los intereses individuales compartiendo recursos e información.
9	PLANIFICACIÓN	Definir propiedades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.
10	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Estudiar los problemas, identificando los aspectos más relevantes y las causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
11	MEJORA CONTINUA	Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.
12	AUTOCONFIANZA	Convencido de que es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema, muestra confianza al resolver dificultades, al tomar decisiones acorde a sus responsabilidades y dar opiniones.
13	AUTOCONTROL	Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés (bajo presión).
14	EMPATIA	Capacidad de darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que se lo digan. Ponerse en el punto de vista de sus compañeros de trabajo y concluir sus necesidades, para cooperar con más eficacia y lograr los objetivos como equipo de trabajo.
15	INICIATIVA (PROACTIVO)	Capacidad predispuesta de actuar de forma proactiva, demuestra capacidad de pensar más allá del siguiente paso en la ejecución de las tareas asignadas, actúa para crear mejoras o minimizar problemas futuros.

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





## **CONCLUSIONES**

Por los resultados que se obtuvo en el presente estudio de investigación en la empresa ALTIFIBERS S.A. en el área de producción se llegó a las siguientes conclusiones.

- Se analizó detalladamente cada cargo que existe en la empresa ALTIFIBERS S.A. para de esa manera tener un conocimiento correcto de las funciones y responsabilidades de cada trabajador.
- Se detalló cada uno de los conceptos de análisis y descripción de cargos por competencias con el que se sustentó la investigación.
- Se realizó una nueva estructura organizacional del área de producción de los cargos de la empresa ALTIFIBERS S.A.
- Se elaboró un manual de análisis y descripción de cargos por competencias que ayude al cumplimiento de objetivos de la empresa y además así que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo.

## **RECOMENDACIONES**

- Una vez analizado las funciones de los cargos se debe organizar cada uno para su correcta ejecución e implementación.
- Tomar en cuenta los conceptos teóricos que se realizaron en este trabajo de investigación.
- Poner en práctica la nueva estructura orgánica para mejorar la comunicación de los trabajadores.
- Se recomienda la aplicación del manual de análisis y descripción de cargos por competencias y así aprovechar las habilidades y potenciales de cada trabajador.
- Es importante que los resultados a los que se ha llegado con el presente estudio de investigación se lo entregue a la empresa para que de esa manera

puedan tomar decisiones correctas que solucionen los problemas de esta empresa.

## **OTRAS RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la aplicación del manual de análisis y descripción de cargos por competencias para la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Es importante que los resultados a los que llegado el presente estudio de investigación, se los ponga a disposición de los que son responsables como gerentes para que tomen acciones correctivas que solucione el problema que tiene la empresa ALTIFIBERS S.A.
- Esta investigación será aporte positivo, para las futuras generaciones que tendrán un texto de consulta sencillo y de fácil lectura para conocer todos los problemas que ocasiona el no contar con una estructura organizacional y un manual de funciones.

## BIBLIOGRAFÍA

### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA DE LIBROS

Apaza, R. (2006): *El Proceso de la Investigación en la Monografía*, La Paz, Bolivia. Ediciones Claros.

Bolivia. Cámara Nacional de Comercio. (2010). *Certificación de Competencias Laborales*. Al invest IV.

Chiavenato, I (2000). *Administración de Recurso Humanos*. (5ta ed.). Colombia. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ma ed.). México D.F. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8va ed.). México D.F. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ra ed.). México D.F. Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (9na ed.). México D.F. Mc Graw Hill.

Dolan, L., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ra ed). España. Mc Graw Hill.

Equipo de Consultoría Social de Sartu y Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. (2013). *Gestión de Competencias clave En las organizaciones del Tercer Sector Social* (3ra ed). Estudios Gráficos Zure.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed). México. Mc Graw Hill.

Hernández., Fernández., y Baptista, p. (1991). *Metodología de la investigación*. (1ra ed.). México. M Graw Hill.

Huete, L., & Pérez, A. (2003). *Clienting*. (1ra ed.)Barcelona. Tibidabo.

Ludeña. A. (2004).*La Formación por Competencias Laborales*. (2da ed.). Lima. Caplab.

Muñoz. A. (1990). *Satisfacción laboral*. (1ra ed.) Argentina. Universidad nacional de caluyo.

## **REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA ELECTRÓNICA**

Arrobo. (2013). *Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias*.Obtenido el 15 de junio de 2016 [http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec\\_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf).

Davis y Newstrom (2003). *Modulo gestión del talento humano*. Obtenido 1 de julio de 2016de[http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento humano?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano?next_slideshow=1)

Luna. (2011). *Rediseño del modelo de competencias para la cooperativa gestionando coop de la ciudad de Pereira*. Obtenido el 15 de junio de 2017de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1547/1/658306L961.pdf>

**ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO**

1 ¿Edad?

20 a 30 años ....                      31 a 40 años ....                      41 a 50 años ....

2 ¿Cuál es el grado de titulación que usted posee?

Primaria ....                      Secundaria ....                      Bachillerato ....  
Técnico medio/ superior ....                      Licenciatura ....

3 ¿Por qué medio de reclutamiento conoció de la vacante para el puesto de trabajo?

Anuncio en la radio ....                      Anuncio en el diario ....  
Recomendación personal ....                      Página web institucional ....  
Bolsa de empleo ....                      Cartelera institucional ....

4 ¿Cuál fue la fuente de reclutamiento por el cual usted fue contratado?

Interna ....                      Externo....

5 ¿Cuál es el tipo de técnica de selección de personal con el cual usted ingreso a su puesto de trabajo?

Pruebas de conocimiento ....                      Test psicológico ....  
Técnica de simulación ....                      Entrevista de selección ....  
Test de personalidad ....  
Ninguna ....

6 ¿Quién fue el encargado de seleccionarlo para ocupar este cargo?

Directivos	....	Encargado de talento humano	....
Comisión	....	Otros	....

7 ¿Existe un proceso de inducción organizacional para los nuevos trabajadores?

SI .... NO ....

8 ¿La empresa realiza capacitaciones?

SI .... NO ....

9 ¿Con que frecuencia asiste a cursos de capacitación?

Anual.....	Trimestral.....
Semestral.....	Nunca.....

10 ¿Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones?

SI .... NO ....

11 ¿Las funciones que desempeña en su cargo son por competencias?

SI... NO...

12 ¿Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo? (Relaciones Humanas)

SI ....

NO....

13 ¿Usted está satisfecho con su trabajo?

SI....

NO...

14 ¿Se evalúa el trabajo que usted realiza?

Siempre ....

Casi siempre ....

Normalmente ....

Alguna vez ....

Nunca ....

15 ¿Los recursos (maquinaria o equipo) que se le entrega son suficientes para su trabajo?

SI ....

NO ....

16 ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas?

SI ....

NO ....

17 ¿Considera que son suficientes sus conocimientos para realizar su trabajo?

SI ....

NO....

18 ¿Construye fácilmente relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo?

SI...

NO..

19 ¿Se siente motivado a realizar su trabajo?

SI ....

NO ....

20 ¿Qué lo motiva a realizar su trabajo?

Interés en su trabajo ....

Recompensa salarial ....

Desarrollo personal ....

Reconocimiento social ....

21 ¿Cuándo fue asignado para ocupar este cargo le indicaron el objetivo principal de su puesto de trabajo?

SI ....

NO ....

ANEXO 2



CONERA



# DESMANCHE



CONTINUA

