



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Unidad de Posgrado e Investigación**

**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA EMPRESA TEXTIL”**

**TRABAJO TERMINAL QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**Presenta:**

**ANEL ESTHER CORONADO CASTRO**

Mérida, Yucatán, México, Julio de 2020

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	iv
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Competencias laborales.....	2
1.2. Modelos de gestión por competencias.....	12
1.3. Modelo de gestión por competencia de Martha Alles.....	13
1.4. Conclusión .....	22
CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO .....	23
2.1 Ambiente externo de la empresa .....	24
2.2 Antecedentes de la empresa .....	30
2.3 Ambiente interno de la empresa .....	31
2.4 Conclusión .....	39
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO .....	41
3.1 Análisis integral.....	42
3.2 Análisis específico.....	44
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
4.1. Conclusiones.....	64
4.3 Recomendaciones .....	68
REFERENCIAS.....	71

### ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista a directivo.

Anexo 2. Guía de entrevista al personal.

Anexo 3. Matriz de priorización de competencias.

Anexo 4. Entrevista de competencias para el nivel gerencial del Grupo Textil.

Anexo 5. Formato de observación de competencias para el nivel gerencial del Grupo Textil.

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1.1 Diccionario Boyatzis.....	4
Figura 1.2 Modelo de iceberg.....	5
Figura 1.3 Diccionario de Spencer y Spencer.....	6
Figura 1.4 Las competencias.....	7
Figura 1.5 Diccionario de Leboyer.....	8
Figura 1.6 Tipos de competencias.....	8
Figura 1.7 Diccionario de Martha Alles.....	9
Figura 1.8 Diccionario Martha Alles.....	10
Tabla 1.1 Conceptos de competencias.....	11
Figura 1.9 Modelo organizativo de gestión por competencias.....	13
Figura 1.10 Modelo de gestión de RH por competencias Alles.....	14
Figura 1.11 Ejemplo de competencia del diccionario Martha Alles.....	16
Figura 1.12 Armado del modelo.....	18
Tabla 1.2 Ejemplo del método descendente.....	20
Figura 2.1 Dimensiones de Yucatán.....	28
Tabla 2.1 Cartera de productos del grupo.....	34
Figura 2.2 Organigrama de la Empresa “Wolf Company, S.A. de C.V.”.....	36
Figura 2.3 Genograma de la Empresa “Wolf Company, S.A. de C.V.”.....	37
Figura 3.1 Modelo de gestión de competencias.....	45
Tabla 3.1. Tabla de competencias necesarias para gerentes Grupo Textil.....	46
Tabla 3.2 Grados y conductas de las competencias necesarias para gerentes Grupo Textil .....	48
Tabla 3.3 Resultados de la gerencia de ventas. ....	50
Tabla 3.4 Resultados ponderados con frecuencias, gerencia de ventas (método descendente) .....	51
Tabla 3.5 Brecha de resultados deseados con los resultados obtenidos de la gerencia de ventas.....	51
Tabla 3.6 Resultados de la gerencia de operaciones.....	52
Tabla 3.7 Resultados ponderados con frecuencias, gerencia de operaciones (método descendente) .....	53

Tabla 3.8 Brecha de resultados deseados con los resultados obtenidos de la gerencia de operaciones.....	53
Tabla 3.9 Resultados de la gerencia de desarrollo de productos.....	54
Tabla 3.10 Resultados ponderados con frecuencias, gerencia de desarrollo de productos (método descendente) .....	55
Tabla 3.11 Brecha de resultados deseados con los resultados obtenidos de la gerencia de desarrollo de productos.....	55
Tabla 3.12 Resultados de la gerencia del CEDIS.....	56
Tabla 3.13 Resultados ponderados con frecuencias, gerencia del CEDIS (método descendente) .....	57
Tabla 3.14 Brecha de resultados deseados con los resultados obtenidos de la gerencia del CEDIS.....	57
Tabla 3.15 Resultados de la gerencia administrativa.....	58
Tabla 3.16 Resultados ponderados con frecuencias, gerencia administrativa (método descendente) .....	59
Tabla 3.17 Brecha de resultados deseados con los resultados obtenidos de la gerencia administrativa.....	59
Tabla 3.18 Inventario general de competencias de las gerencias del Grupo Textil.....	60
Figura 3.2 Inventario de competencias.....	61
Tabla 4.1 Inventario general de competencias de las gerencias del Grupo Textil.....	64
Tabla 4.2 Tabla de brechas de competencias alcanzadas .....	65

## INTRODUCCIÓN

Actualmente los cambios dinámicos en el entorno de las organizaciones generan que estas se tengan que mover y readaptarse para mantenerse vigentes en el mercado, existen varios factores de relevante importancia dentro de ellas que les impulsan a sobre llevar dichas modificaciones. Uno de estos factores es el humano ya que permite u obstaculiza la realización de cambios.

Dentro del área del capital humano un tema de gran interés en la actualidad es el de competencias laborales, que se refieren a la capacidad de un individuo en particular para llevar a cabo una actividad o tarea con el resultado deseado. Dada su importancia surge el interés de abordar este tema.

Por lo anterior el presente proyecto tuvo como objetivo proponer un modelo de competencias laborales que permitiera identificar las brechas entre las competencias actuales y potenciales en una empresa manufacturera.

Para lo anterior, la empresa sujeta a estudio fue Grupo Textil, en específico la empresa *Wolf Company S. A. de C.V.*, que es la principal empresa dentro del Grupo Textil, la cual se dedica a la fabricación y comercialización de guayaberas yucatecas y camisas estilizadas con detalles de guayabera especialmente diseñada para caballero.

Para el logro del objetivo en una primera instancia se llevó a cabo un diagnóstico general para identificar las áreas de oportunidad y procesos de mejora que pudieran aportar a su mayor eficiencia. Posteriormente se elaboró un diagnóstico específico.

La implementación de un modelo de gestión de competencias en la organización permitirá identificar, evaluar y desarrollar aquellas competencias que le otorguen una ventaja competitiva a la organización a través de su equipo gerencial y con estas poder realizar con éxito sus planes y objetivos particulares.

La información se recopiló por medio de entrevistas realizadas a cinco gerentes del Grupo Textil, cuyos departamentos fueron los siguientes, producción, ventas, desarrollo de productos, administración, CEDIS. Posteriormente para tener una visión general se entrevistaron a 24 subordinados y una entrevista a la directora adjunta, así mismo se realizó observación a las actividades diarias de los gerentes para percibir la

frecuencia de los comportamientos evaluados, en un periodo de un mes, observando tareas de alta complejidad.

El presente trabajo se integra por cuatro capítulos en el primero se presenta el marco teórico de referencia, en donde se enuncian algunas teorías de competencias laborales y se explica a profundidad el modelo de gestión de competencias de la autora Martha Alles. En el segundo capítulo se presenta la empresa que fue objeto de análisis, sus antecedentes, historia y ambiente interno y externo. En el tercer capítulo se describe el análisis integral y específico del Grupo Textil analizado y por último el cuarto capítulo se conforma con los resultados obtenidos del análisis específico y las recomendaciones para la organización.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**

El propósito del presente capítulo es presentar las bases teóricas sobre las competencias laborales, así como definir el modelo de gestión por competencias y describir a detalle el modelo seleccionado para este trabajo.

### **1.1. Competencias laborales**

El término de competencia laboral no es un término nuevo, ya que se puede encontrar con frecuencia desde los años 70 en los textos de administración, sin embargo, Escobar (2005) menciona que el término tiene orígenes más antiguos, citando las publicaciones de Parsons en 1949 donde el autor elabora un esquema conceptual que permitía estructurar situaciones sociales, una de las variables de dicho esquema era el concepto de logros vs atributo, que consistía en valorar a un recurso humano por la obtención de sus resultados.

Otro estudio anterior a los años 70 es de Atkinson en 1958, el cual identifica de forma estadística la cantidad de dinero como estímulo concreto para la mejora de la productividad de un recurso humano en una tarea asignada (Escobar, 2005).

Conforme pasaron los años el concepto competencia laboral fue tomando mayor relevancia e interés, dando como resultado la formulación de variadas definiciones, por diversos autores. En general el término de competencia laboral hace referencia a la capacidad efectiva de un recurso humano, que pone en evidencia sus capacidades y experiencia para llevar a cabo una tarea asignada en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y dando resultados conforme a lo establecido o superando los parámetros determinados por la organización (Escobar, 2005).

Sin embargo, para describir el concepto de competencia laboral en términos más amplios y con una visión integral se tomó como referencia la descripción teórica de varios autores que se enuncian a continuación en orden cronológico.

McClelland (1973) habló de medir el rendimiento en el trabajo a través de competencias, las cuales son las variables que permiten explicar el desempeño en el trabajo. Una primera evidencia fue la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.



Logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles del rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas (McClelland, 1973).

Su teoría se enfoca básicamente hacia tres tipos de motivación:

**Logro:** es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan retroalimentación constante sobre su actuación.

**Poder:** necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas guiadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad política.

**Afiliación:** es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente (McClelland, 1989).

Boyatzis (1982) considera las competencias como las características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto. El autor realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

El autor propuso un diccionario relacionado con las competencias necesarias para el éxito de la gerencia que se describen en la figura 1.1.

Figura 1.1 Diccionario Boyatzis

<b>RELACIONADAS CON LAS METAS Y LA ACCIÓN</b> 1. Orientación a la eficiencia 2. Pro actividad 3. Diagnóstico y uso de conceptos 4. Preocupación por el impacto	<b>RELACIONADAS CON EL LIDERAZGO</b> 8. Autoconfianza 9. Presentaciones orales 10. Pensamiento lógico 11. Conceptualización	<b>RELACIONADAS CON LA DIRECCIÓN DE SUBORDINADOS</b> 16. Desarrollo de personas 17. Uso del poder unilateral 18. Espontaneidad
<b>RELACIONADAS CON EL CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO</b> 5. Atención a la función, producto o tecnología 6. Reconocimiento de utilidad 7. Memoria	<b>RELACIONADAS CON LOS RRHH</b> 12. Uso del poder socializados 13. Relacionarse positivamente 14. Gestión de grupos 15. Correcta autoevaluación	<b>OTRAS</b> 19. Autocontrol 20. Objetividad 21. Resistencia y adaptabilidad 22. Compromiso con las relaciones

Fuente: Fondo Europeo de desarrollo regional (FEDER, 2017).

En la teoría propuesta por Spencer & Spencer (1993), una competencia es una característica subyacente de un individuo, la cual está causalmente relacionada con un criterio estándar de efectividad o un desempeño superior en un trabajo o situación determinada.

Desglosando la definición propuesta se puede hacer referencia a que, una característica subyacente significa que la competencia está inmersa en la personalidad y permite predecir comportamientos en varias situaciones y tareas asignadas. Causalmente relacionadas tiene un significado de asociación directa es decir que una competencia causa o predice un comportamiento o una actuación. Criterios referenciados significa que la competencia realmente predice quien hace algo mejor o peor medido estadísticamente con referencia a estándares o criterios específicos (Spencer & Spencer 1993).

Alles (2005a) haciendo referencia a Spencer y Spencer plantea el modelo del iceberg, este modelo hace referencia a los factores que influyen en las conductas. Se centra en la existencia de variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

Variables visibles

Habilidades: lo que una persona sabe hacer bien.

Conocimientos: lo que una persona sabe de un área particular.

Variables no visibles

Valores/Roles sociales: la imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.

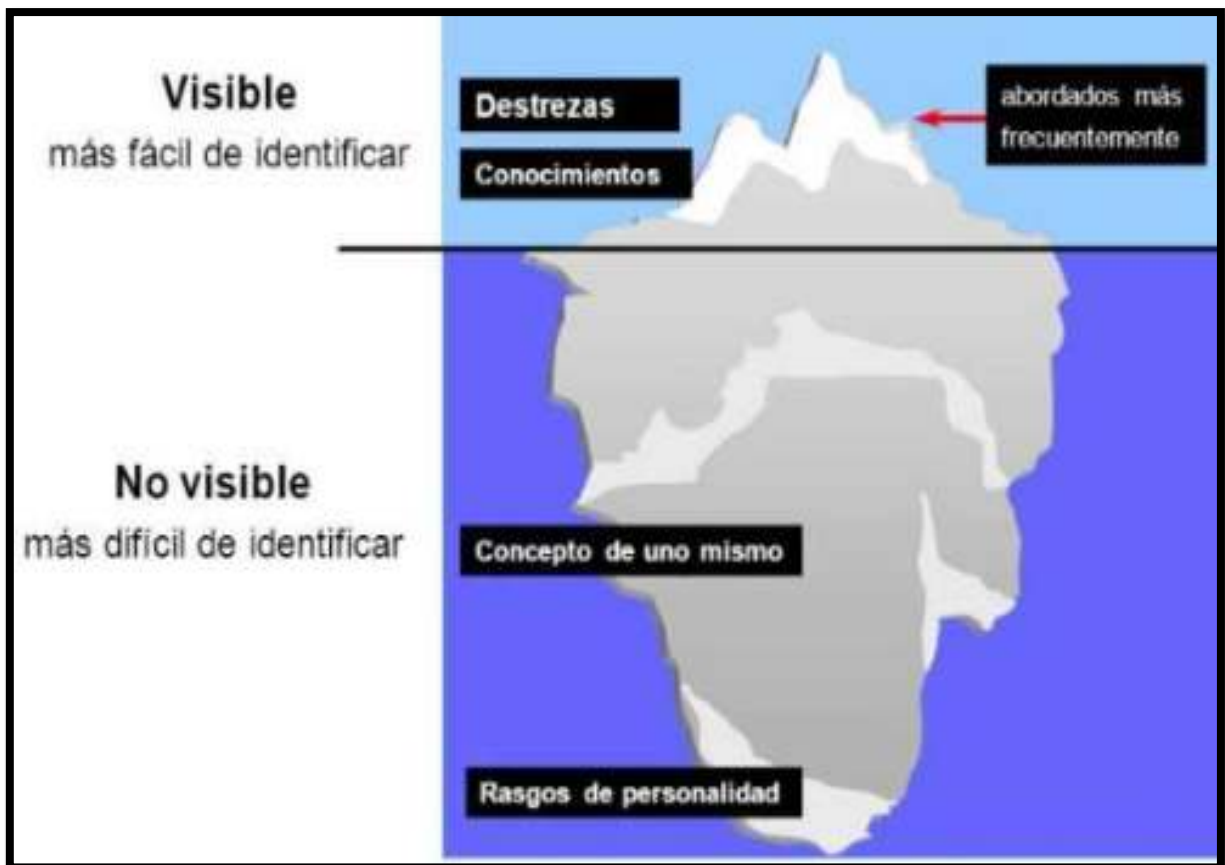
Autoimagen: la manera en que una persona se ve a sí misma.

Rasgo: un patrón de conducta habitual.

Motivos: pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona (Alles 2005a).

Estas variables se representan en la figura 1.2 que describe gráficamente el modelo antes descrito.

Figura 1.2 Modelo de iceberg



Fuente: Spencer & Spencer (1993).

Los autores proponen cinco principales tipos de competencia las cuales se enuncian a continuación:

1. El primer tipo de competencia es la de motivación que dirige, conlleva y selecciona el comportamiento de las personas hacia ciertas acciones u objetivos.
2. Las características físicas y respuestas consientes a situaciones o información.
3. Concepto del uno mismo, son las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento es la información específica que una persona posee sobre un tema o área.
5. Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental (Spencer & Spencer (1993)).

Spencer y Spencer propusieron el siguiente diccionario que se muestra en la figura 1.3.

Figura 1.3 Diccionario de Spencer y Spencer

LOGRO Y ACCIÓN	GERENCIA	IMPACTO E INFLUENCIA
1. Orientación al logro	10. Desarrollo de otros	17. Autocontrol
2. Preocupación por orden, calidad y precisión	11. Asertividad y uso del poder posicional	18. Autoconfianza
3. Iniciativa	12. Trabajo en equipo y cooperación	19. Flexibilidad
4. Búsqueda de información	13. Liderazgo en equipo	20. Compromiso organizacional
APOYO Y SERVICIO HUMANO	COGNITIVO	
5. Comprensión interpersonal	14. Pensamiento analítico	
6. Orientación al servicio del cliente	15. Pensamiento conceptual	
IMPACTO E INFLUENCIA	16. Pericia (expertise)	
7. Impacto e influencia		
8. Conciencia organizacional		
9. Establecimiento de relaciones		

Fuente: FEDER (2017).

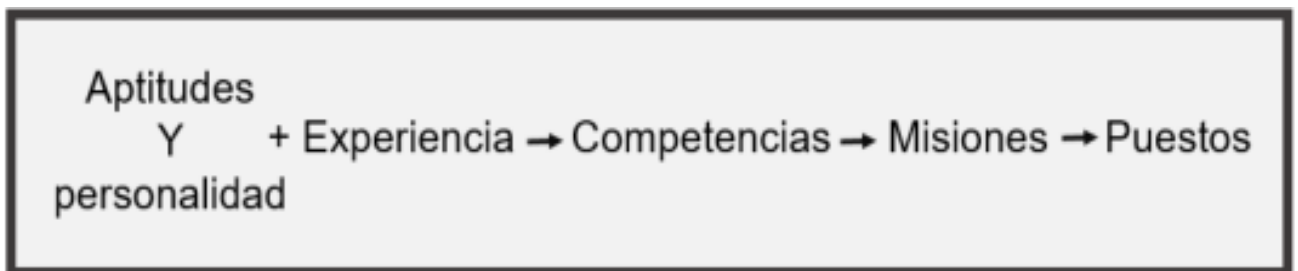
Levi-Leboyer (1997) define a las competencias como los comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

También menciona que son de vital importancia las competencias para la organización ya que la empresa depende de la calidad de su gente. Para ello, la gestión de las competencias es una prioridad para la permanencia y el crecimiento de la misma.

En su teoría menciona que es necesario definir competencia y las diferencias, entre aptitudes y rasgos de personalidad, aclara que no puede existir una lista universal de competencias para todos los sectores sin distinción, es por esto que es necesario enfocar esfuerzos a describir las competencias necesarias para cada tipo de organización.

Es necesario comprender que las competencias son el fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las actitudes y los rasgos de personalidad como se muestra en la figura 1.4.

Figura 1. 4 Las competencias



Fuente: Levi-Leboyer (1997).

El autor menciona que existen tres formas de adquirir y desarrollar las competencias:

- En la formación previa, antes de la vida activa y fuera del contexto del trabajo.
- A través de cursos de formación continua, durante la vida activa.
- Por el ejercicio mismo de una actividad profesional, mediante la vida activa (Levi-Leboyer, 1997).

En su teoría presenta un diccionario que se muestra en la figura 1.5

Figura 1.5 Diccionario de Levy-Leboyer

1. Presentación oral	11. Desarrollo de subordinados	21. Decisión
2. Comunicación oral	12. Sensibilidad	22. Conocimientos técnicos y profesionales
3. Comunicación escrita	13. Autoridad sobre individuos	23. Energía
4. Análisis de problemas de la organización	14. Autoridad sobre grupos	24. Apertura de otros intereses
5. Comprensión de los problemas de la organización	15. Tenacidad	25. Iniciativa
6. Análisis de los problemas fuera de la organización	16. Negociación	26. Tolerancia al estrés
7. Comprensión de los problemas de fuera de la organización.	17. Vocación para el análisis	27. Adaptabilidad
8. Planificación y organización	18. Sentido común	28. Independencia
9. Delegación	19. Creatividad	29. Motivación
10. Control	20. Enfrentamiento de riesgos	

Fuente: FEDER (2017).

En el manual del director de recursos humanos de Ernest & Young consultores se describe a la competencia como cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación al puesto de trabajo sea demostrable.

El manual menciona dos tipos de competencias, las competencias diferenciadoras que son las que distingue a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana y las competencias umbral o esenciales que son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

También se hace referencia a que, de acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos: conocimientos específicos y habilidades (Ver figura 1.6).

Figura 1.6 Tipos de competencias



Fuente: Ernest &Young (1998).

Al determinar las competencias, estas deben tener las siguientes características:

1. Adecuadas para el negocio.
2. Adecuadas a la realidad actual y futura.
3. Operativas, codificables y manejables.
4. Incluir todos los aspectos de la organización (exhaustiva).
5. Tener un lenguaje y conceptos conocidos por todos.
6. De fácil identificación (Ernest & Young, 1998).

Alles (2005a) describe el término competencia como las características de personalidad, resultado de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

En su teoría hace referencia a dos tipos de competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes.

Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

Alles propone 60 competencias que se presentan en las tablas 1.7 y 1.8.

Figura 1.7 Diccionario de Martha Alles

COMPETENCIAS CARDINALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES
1. Adaptabilidad a los cambios del entorno	13. Justicia	21. Conducción de personas
2. Compromiso	14. Perseverancia en la consecución de objetivos	22. Dirección de equipos de trabajo
3. Compromiso con la calidad de trabajo	15. Prudencia	23. Empowerment
4. Compromiso con la rentabilidad	16. Respeto	24. Entrenador
5. Conciencia organizacional	17. Responsabilidad personal	25. Entreprenurial
6. Ética	18. Responsabilidad social	26. Liderar con ejemplo
7. Ética y sencillez	19. Sencillez	27. Liderazgo
8. Flexibilidad y adaptación	20. Temple	28. Liderazgo ejecutivo
9. Fortaleza		29. Liderazgo para el cambio
10. Iniciativa		30. Visión estratégica
11. Innovación y creatividad		
12. Integridad		

Fuente: FEDER (2017).

Figura 1.8 Diccionario Martha Alles

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		
31. Adaptabilidad - Flexibilidad	41. Desarrollo y autodesarrollo del talento	51. Pensamiento conceptual
32. Calidad y mejora continua	42. Dinamismo - Energía	52. Pensamiento estratégico
33. Capacidad de planificación y organización	43. Gestión y logro de objetivos	53. Productividad
34. Cierre de acuerdos	44. Habilidades mediáticas	54. Profundidad en el conocimiento de los productos
35. Colaboración	45. Influencia y negociación	55. Relaciones públicas
36. Competencia del "náufrago"	46. Iniciativa - Autonomía	56. Responsabilidad
37. Comunicación eficaz	47. Manejo de crisis	57. Temple y dinamismo
38. Conocimiento de la industria y el mercado	48. Orientación a los resultados con calidad	58. Tolerancia a la presión de trabajo
39. Conocimientos técnicos	49. Orientación al cliente interno y externo	59. Toma de decisiones
40. Credibilidad técnica	50. Pensamiento analítico	60. Trabajo en equipo

Fuente: FEDER (2017).

Una vez recopilada la información de los autores anteriores, se puede afirmar que una competencia es el grupo o conjunto de características que poseen los recursos humanos de manera individual que les permiten realizar una tarea o acción con un desempeño sobresaliente.

Si bien las teorías descritas en este apartado no son las únicas, nos dan una visión más clara del concepto, así mismo nos muestran la evolución del concepto a lo largo de los años.

También se pudo observar que no existe un solo tipo de diccionario de competencias laborales y que sin importar cual elijamos este tiene que ser adaptado de manera particular a cada organización para cubrir satisfactoriamente sus necesidades.

Los diccionarios se utilizan como una herramienta que sirve de guía para representar las competencias laborales bajo un estándar descriptivo, sin embargo, como se mencionó anteriormente su uso debe ser de carácter particular, en el tipo y número de competencias laborales elegidas para cada organización según su necesidad.

A continuación, se resumen las teorías revisadas de los diferentes autores en la tabla 1.1



Tabla 1.1 Conceptos de competencias

<b>Autor</b>	<b>Definición de competencia</b>
<b>David Maclelland (1973)</b>	Son las características de una persona las cuales permiten explicar el desempeño en el trabajo.
<b>Richard Boyatzis (1982)</b>	Características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto.
<b>Spencer &amp; Spencer (1993)</b>	Característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada con los criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación.
<b>Claude levy-Levoyer (1997)</b>	Comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una de terminada situación.
<b>Ernest &amp; Young consultores (1998)</b>	Característica individual que se puede medir de modo fiable y cuya relación al puesto de trabajo es demostrable.
<b>Martha Alles (2005a)</b>	Son las características de personalidad, resultado de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores mencionados.

## 1.2. Modelos de gestión por competencias

El concepto de modelo de gestión por competencias es un término que hace referencia según Alles al conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas hacia los objetivos organizacionales o empresariales (Alles 2005a).

Su función principal consiste en hacer más eficiente la administración del recurso humano, ocupando y manteniendo los puestos de la estructura funcional de la organización, mediante los procesos de identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensación, evaluación, promoción y planes de carrera (Becerra y Campos 2012).

La gestión por competencias es una herramienta para la dirección de una organización, y tiene las siguientes características:

- Aplica a organizaciones de todo tipo.
- No importa el tamaño de la organización.
- Presenta un solo requisito: dirección comprometida.
- Puede diseñarse según distintos estilos de gerenciamiento/liderazgo (Alles, 2005a).

Los modelos de gestión de competencia son de enorme utilidad para las organizaciones ya que les permite tener una visión más estratégica de la empresa y sus operaciones, los puestos evolucionan haciéndose multifuncionales y flexibles.

En resumen, se puede decir que un modelo de gestión por competencias tiene como objetivo identificar los comportamientos de las personas que trabajan dentro de una organización y potenciarlos para maximizar los resultados alineados a la estrategia organizacional.

Para la implementación del modelo hay que empezar con la identificación de las competencias claves para la organización, evaluar las competencias del personal y distinguir brechas, posteriormente la gestión se centra en la formación y desarrollo, la promoción y el sistema de gestión del desempeño, como se muestra en la figura 1.9.

Figura 1.9 Modelo organizativo de gestión por competencias



Fuente: FEDER (2017).

### 1.3. Modelo de gestión por competencia de Martha Alles

Para la implementación del modelo de gestión por competencia Alles propone iniciar con el armado del modelo que consiste en la definición de competencias, junto con su apertura en grados, para posteriormente asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos dentro de la organización.

Enlistados los pasos iniciales son:

1. Definición de competencias, con base en la misión, la visión, valores y la estrategia de la organización.
2. Preparar diccionarios.
3. Asignar competencias a puestos.
4. Inventario. Determinación de brechas entre las competencias actuales del personal y las competencias deseadas.

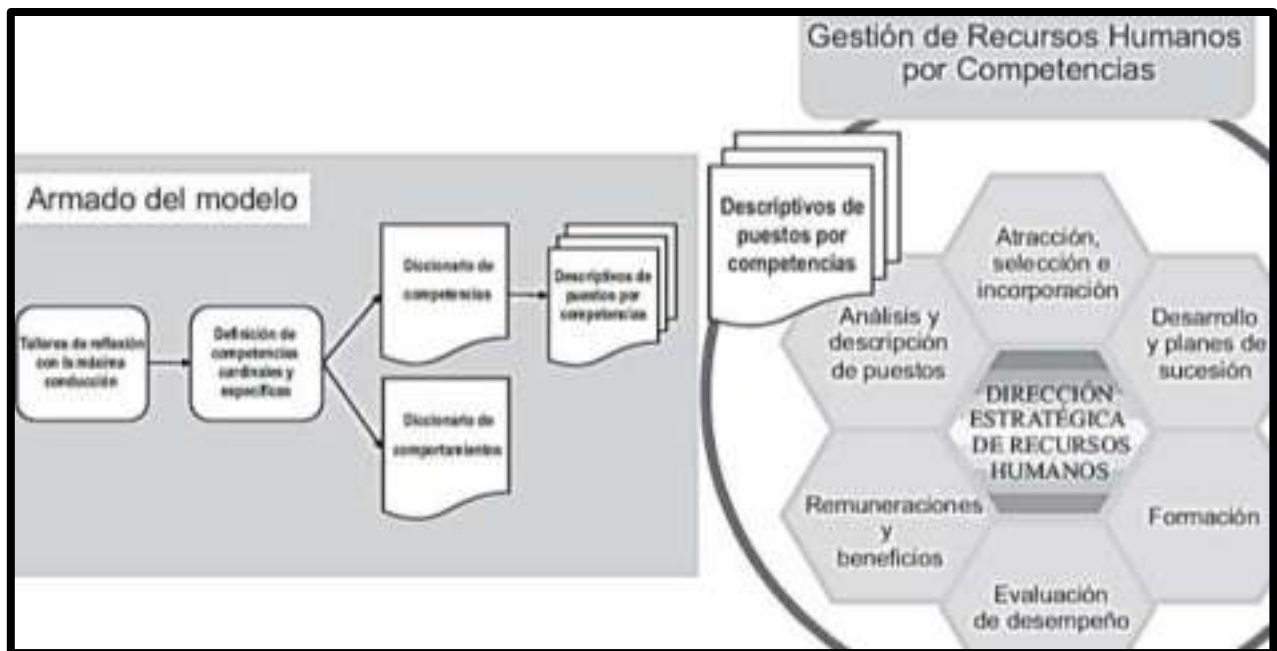
La autora señala que una vez que finalice el armado del modelo, deben de trabajarse tres aspectos de relevante importancia, que son los que se enlistan a continuación:

1. Selección.
2. Desempeño.
3. Desarrollo.

Una vez que estos temas funcionen satisfactoriamente en relación con el modelo desarrollado, posteriormente se deberá implementar y dirigir los esfuerzos en programas internos para el desarrollo del talento organizacional, como planes de carrera y planes de sucesión (Alles, 2009).

Para visualizar gráficamente el modelo completo con las fases del armado e implementación propuesto por Alles se presenta la figura 1.10.

Figura 1.10 Modelo de gestión de RH por competencias Alles



Fuente: Alles (2009).

A continuación, se describe paso por paso el proceso del armado con todos sus elementos particulares para cada paso del modelo.

### **Definición de competencias**

Como punto inicial del armado del modelo de competencias se parte de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia.

Las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización previamente analizada, para que esta información sea completa y actual, uno de los pasos más importantes es involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias, esta participación se puede fomentar por medio de talleres o juntas de trabajo, este involucramiento implica participar activamente en la definición de cada competencia y, luego, aprobar los textos donde se plasman las diversas definiciones de las competencias.

Con la información de la empresa y la participación de los directores de la organización, se definirán las competencias necesarias para la empresa. Estas pueden ser de dos tipos según la metodología del autor.

Competencia cardinal: competencia aplicable a todos los integrantes de la organización, estas representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencia específica: competencia aplicable a colectivos específicos de un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Al finalizar el análisis de cada una de las competencias propuestas en el diccionario se deben elegir las más adecuadas para la organización junto con los grados necesarios para cada puesto de trabajo.

Las competencias son presentadas en los diccionarios de la autora con nombre y una definición general, así como la definición correspondiente a cada uno de los niveles establecidos, los cuales son 4 grados que se presentan con las letras A, B, C, D (Ver figura 1.11).

Figura. 1.11 Ejemplo de competencia del diccionario Martha Alles

<b>Colaboración</b>	
	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
<b>A</b>	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.
<b>B</b>	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.
<b>C</b>	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
<b>D</b>	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se le solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

Fuente: Alles (2009).

La interpretación de los grados se enlista a continuación:

- A.** Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B.** Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C.** Representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D.** Mínimo nivel de la competencia (Alles 2009).

## **Preparar diccionarios**

Una vez cubierto todos los puntos de la definición de las competencias se preparan los diccionarios correspondientes a la selección de la organización, para este paso es importante otros dos recursos propuestos Alles (2009) que es el diccionario de comportamientos y el diccionario de preguntas.

Se entiende por comportamiento la muestra del grado de capacidad que posee un individuo sobre una determinada competencia, es decir es la conducta que presenta un recurso humano en la realización de una actividad asignada.

Es importante recalcar que ambos diccionarios son un guía o referencia y estos deben ser adaptados a las necesidades de la organización de manera particular.

Al finalizar la revisión del diccionario de comportamientos se deberá realizar una guía (documento) con las competencias seleccionadas por la organización incluyendo su grado necesario (Alles 2005b).

Algunas organizaciones preparan un único documento, mezclando los conceptos de competencias y comportamientos, sin embargo, la autora en su metodología propone la elaboración de dos documentos por separado uno de competencias y el otro de comportamientos según le convenga a la organización.

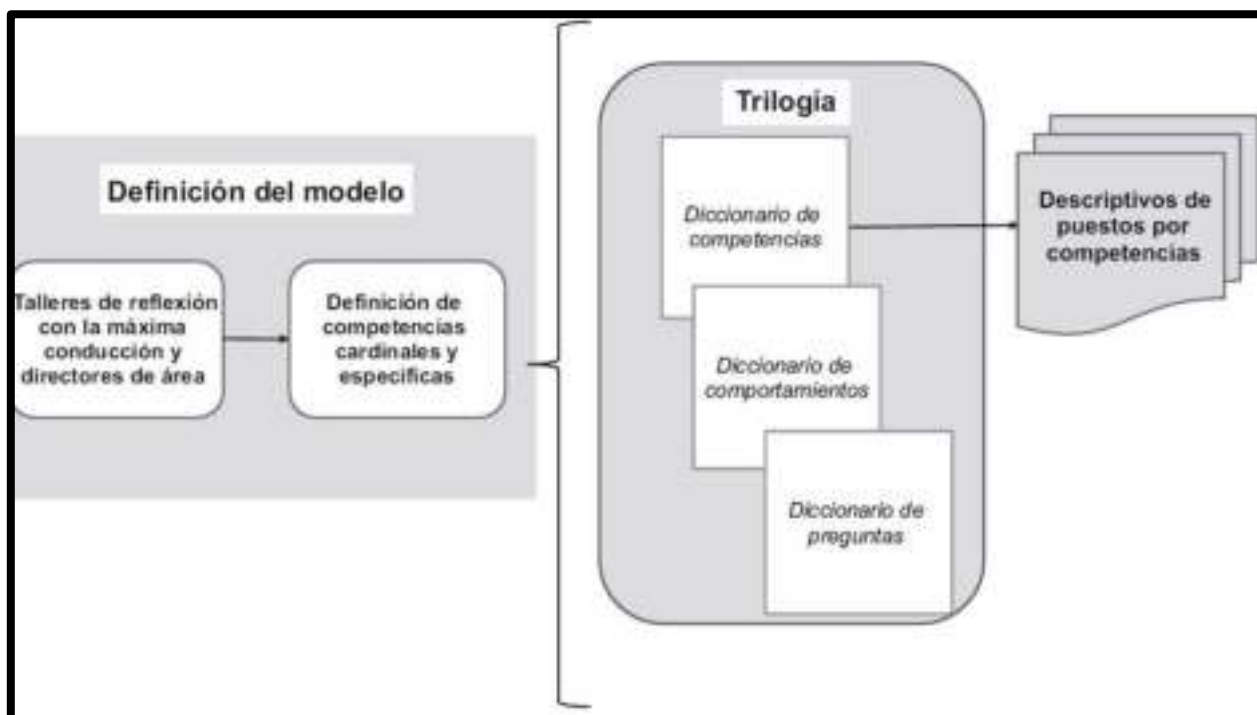
## **Asignar competencias a puestos**

Con el catálogo de competencias y comportamientos seleccionados por organización, se asignarán las necesarias para cada puesto de trabajo, esto debe estar plasmado en el descriptivo de puestos y debe de incluir las competencias con su descripción y el grado o nivel requerido.

No es necesario diferenciar por cada uno de los puestos de la organización, se pueden diferenciar las competencias por departamentos, área funcional, jerarquía de organización o de manera individual para cada uno de los puestos, esto depende de las necesidades e intereses particulares de cada organización.

Para visualizar gráficamente estos procesos se presenta la figura 1.12

Figura 1.12 Armado del modelo



Fuente: Alles (2009).

### Inventario

Una vez finalizados los pasos del proceso del armado es necesario hacer un inventario de competencias de los colaboradores actuales de la organización, su principal propósito es determinar, por comparación, las brechas existentes entre las competencias requeridas y las reales del recurso humano.

Estas brechas tienen como propósito implementar programas para reclutar, retener y/o desarrollar personal con las competencias necesarias para la organización (Alles 2009).

Para el Inventario se utilizan las fichas de evaluación, estas consisten en un documento donde el evaluado, el jefe o ambos, eligen una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar del individuo sujeto a evaluación. Posteriormente, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia (Alles 2009).



Para esta evaluación es necesario la realización de dos herramientas, el cuestionario y la guía de observación. Cabe mencionar que existen diferentes métodos para la evaluación, pero estas dos herramientas son las elegidas para la realización del presente trabajo.

La evaluación del desempeño por competencias debe realizarse comparando y contrastando las competencias laborales definidas y adaptadas por la organización del diccionario elegido, para el puesto de la persona evaluada, continuando con la metodología propuesta por la autora se sugiere analizar las conductas y comportamientos de un individuo comparándolos con las descripciones que, de las competencias, también es necesario tomar en cuenta las frecuencias con la que se presenta dicho comportamiento que representa la competencia.

Para esto es necesario:

1. Basarse en un hecho real pasado dentro del periodo evaluado.
2. Relacionar la conducta observada con las competencias.
3. Relacionar la conducta con el grado de la competencia.

Para ponderar la frecuencia con el grado de la conducta observada existen dos métodos matemáticos el de corrección ascendente y el de corrección descendente.

El método de corrección ascendente consiste en utilizar opciones intermedias o puntuaciones de decimal para aumentar la calificación en la evaluación cuando se presenten conductas superiores a un grado, pero inferior al grado siguiente, por ejemplo, en la escala del 1, 2, 3, 4, el evaluado tenga un desempeño de 3.5. En la escala A, B, C, D, se le asignan valores del 25 al 100 y se ponderan grados intermedios, es decir  $A= 100$   $AB= 87.5$   $B= 75$  y así sucesivamente.

En el método de corrección descendente se parte de una escala abierta en grados, pero al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente, es decir la escala de frecuencia se compone de 4 grados los cuales son: siempre, frecuente, la mitad del tiempo y ocasional, esta escala tiene valores de porcentaje de 100, 75, 50, 25 respectivamente. La apertura de los grados de competencias queda representada con las letras A, B, C, D, con los valores de 100, 75, 50, 25 respectivamente, estos al multiplicarse por el porcentaje de frecuencias nos arroja el

grado resultante por ponderación, como ejemplo de este método se presenta la tabla 1.2. (Alles 2005a)

Tabla 1.2 Ejemplo del método descendente.

Competencias	Grado	Grado %	Frecuencia	Frecuencia %	Ponderación	Grado resultado
Adaptabilidad a los cambios del entorno	B	0.75	Siempre	1	0.750	B
Compromiso con la calidad de trabajo	B	0.75	Siempre	1	0.750	B
Flexibilidad y adaptación	B	0.75	Frecuente	0.75	0.563	C

Fuente: elaboración propia con base en Alles (2005a).

Una vez evaluado el personal se procederá a comparar los resultados con los grados de competencias obtenidos y los grados requeridos para su puesto específico, con esto se determinarán las brechas de la organización.

Posteriormente al armado del modelo se sugiere proceder con las tres actividades elementales de la implementación del modelo de gestión de competencias que se enlistan y describen a continuación.

### Selección

El objetivo de la selección por competencias es lograr que no ingresen a la organización personas que no posean las competencias necesarias y en el grado requerido, según el modelo de competencias y el puesto de trabajo a ocupar. Por lo tanto, los nuevos colaboradores serán seleccionados en función del modelo de competencias con los grados requeridos para el puesto específico.

La selección en si es el proceso de elegir al candidato adecuado para un puesto, para realizar esta selección bajo el modelo de gestión por competencias, Alles (2009) propone los siguientes métodos:

**Entrevistas:** se utiliza una entrevista estructurada que evalúa competencias en profundidad explorando los incidentes críticos y los comportamientos de cada persona.

**Assessment Center Method:** es una herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se

plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo.

### **Desempeño**

El desempeño es un concepto integrador de las conductas y resultados. Este debe medir en el modelo de gestión por competencias, las competencias junto con los objetivos y resultados obtenidos de un recurso humano en un tiempo determinado.

Para medir el desempeño de las personas, en particular para medir competencias, se utilizan ejemplos de comportamientos a modo de referencia o escala de medida, entre las herramientas propuestas por la autora se encuentran las siguientes:

Evaluación vertical: medición del desempeño realizada por el jefe o superior, que se complementa con la autoevaluación del propio colaborador y la revisión del nivel superior al jefe directo (“jefe del jefe”).

Evaluaciones de 360° y 180°: proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores.

Fichas de evaluación: documento de medición de comportamientos/conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias/valores/conocimientos de la organización (Alles 2009).

### **Desarrollo**

Por último, la tarea de desarrollo consiste en apoyar a los colaboradores en su crecimiento y guiarlos en sus carreras profesionales dentro de la organización, esta necesidad de desarrollo es permanente y debe ser un tema de trabajo cotidiano por parte de la organización y de sus colaboradores a través del autodesarrollo.

Para impulsar el desarrollo de las personas dentro de una organización, las herramientas propuestas por la autora son las siguientes:

Autodesarrollo: acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar.

Codesarrollo: acciones concretas que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.

Planes de carrera: implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial.

Planes de sucesión: programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se les evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones (Alles, 2009).

#### **1.4. Conclusión**

Las competencias laborales son un término que ha tomado gran relevancia al pasar de los años y las organizaciones le han prestado atención ya que actualmente los escenarios dinámicos en donde operan, les impulsan a implementar cambios con frecuencia, la implementación de nuevas estrategias en la administración de recursos humanos les permite retener y reclutar elementos con las características necesarias para sobrellevar dichos retos.

Entre las estrategias de la administración de recursos humanos se encuentra el modelo de gestión por competencias que es un término que hace referencia al conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas hacia los objetivos organizacionales o empresariales.

Las competencias son un grupo de características que poseen los recursos humanos de manera individual que les permite realizar una tarea o acción con un desempeño sobresaliente, estas deben ser definidas particularmente por cada organización en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización para con estas poder impulsar el desempeño y el crecimiento de dicha empresa.

## **CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO**

El presente capítulo incluye una descripción de la empresa objeto de estudio, la cual es una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para caballero tipo guayabera. Se abordan diversos aspectos de la misma como su historia, su estructura, las funciones operativas y administrativas, así como un análisis de su contexto.

## **2.1 Ambiente externo de la empresa**

### **2.1.1 Micro entorno**

#### **Clientes**

Grupo Textil tiene operación en tres canales de negocio: mayoreo, medio mayoreo y directo. Manejan gran variedad de modelos y se enfocan a diferentes segmentos, por lo que cuentan con cuatro líneas principales (elite, luxury, relax, comfort) en dos diferentes marcas: G. Candila, enfocada en vender tradición, cultura y elegancia y Cancumisa, enfocada en la comodidad, diseño e innovación. También confeccionan prendas bajo marcas de sus clientes adaptándose a sus necesidades de precio y estándares de calidad.

Los clientes del canal de mayoreo se clasifican en autoservicios, club de precios y tiendas departamentales. En la clasificación de autoservicios se encuentran, Chedraui, Soriana y Wal-Mart. Dentro de la clasificación club de precios se pueden mencionar, Costco, Sams Club y City Club. Por último, en la clasificación de tiendas departamentales están, Sears, Suburbia, Chapur, Liverpool, Sanborn y Palacio de Hierro.

El canal de medio mayoreo se encuentra integrado por boutiques, tiendas especializadas, exportación, hoteles y clientes especiales. La diferencia de este modelo de negocio radica en la cantidad de prendas que maneja por venta y las líneas, algunos clientes que se encuentran en este modelo de negocios son boutique resort Hoteles Barceló, Grupo Xcaret, El nuevo mundo, entro otros. Adicionalmente Grupo Textil ha realizado exportaciones a Estados Unidos de Norte América y España principalmente.

En el canal de venta directo se encuentran las tiendas propias y la venta web, este canal vende al consumidor final bajo el esquema de punto de venta o venta en línea, las tiendas propias se encuentran en la ciudad de Mérida, Yucatán y se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad, boutique fiesta americana, plaza dorada y plaza fiesta.

### **Proveedores**

La organización cuenta con un amplio catálogo de proveedores que le permiten mantener su ventaja competitiva que es el diseño y calidad del producto, los proveedores de materiales, confección y empaque para la comercialización de las prendas son los que representan la mayor parte de sus compras.

Los principales proveedores en el área local son: Telas Toni, Cajas Mayab y maquiladores del interior del estado en específico los maquiladores de Tekit, pueblo que se encuentra a 50 minutos del centro de Mérida, que se especializa en la confección de guayaberas y prendas típicas. Grupo Textil tiene convenios de exclusividad de la maquila con dos talleres de Tekit y diez talleres adicionales que se encuentran ubicados en Tekit y Mérida.

Otra área importante de proveedores son los que distribuyen las telas con las que confeccionan las guayaberas, en el área nacional se encuentra Grupo Himesa y Kaltex y del área internacional Patprimo que es un grupo textil colombiano, la organización también importa telas de la india y china, principalmente por contenedor, con una frecuencia de una vez por año de distintos proveedores de los países mencionados.

Es importante recalcar que la organización tiene un grupo de proveedores nacionales especiales que no son de elección propia, si no que se encuentran condicionados por sus clientes (cadenas comerciales), a las que el Grupo Textil maquila bajo la marca propia del cliente, estos proveedores se encargan de abastecer los principales insumos para el acabado y etiquetado de las prendas.

### **Competencia**

En Yucatán la guayabera cobró fama hacia finales del año 1800, ya que se le consideraba como el ajuar de los yucatecos de clase alta, pues la compraban en

algunos de sus viajes frecuentes a la isla de Cuba, su presencia en varios países de Sudamérica ha convertido a la guayabera en la vestimenta criolla por excelencia, está presente en varios países como prenda idónea de clima cálido (Grupo Textil, 2017).

Por este motivo y por el alcance de las operaciones de comercialización de Grupo Textil se puede dividir su competencia en local, nacional e internacional. Entre las empresas locales están grupo Abito, Ravgo, JK y Yucatequisimo estas empresas tienen gran presencia en el ámbito local y compiten en los puntos de venta directa, ya que se encuentran ubicadas en las mismas plazas comerciales o se encuentran relativamente cercanas a las ubicaciones en las que opera Grupo Textil. En Mérida existe una gran demanda de la guayabera es por eso que existen numerosas empresas que fabrican y comercializan productos similares a los del Grupo Textil.

En cuanto a las empresas nacionales se encuentran Pineda Covalin, Camasha y Mayabki, que comercializan prendas a nivel nacional e internacional. El producto principal con el que compiten con el Grupo Textil, es la línea Elite, que son guayaberas finas, principalmente 100% lino o sus combinaciones, que van dirigidas a los segmentos altos, estas marcas tienen presencia en boutique especializadas y de orientación resort.

Entre las empresas internacionales se encuentra Grupo Cubavera que comercializa el mismo tipo de prendas de vestir en las tiendas departamentales en las que se encuentra el Grupo Textil con sus marcas Cancumisa y G. Textil. En el 2017 Grupo Textil gestiona maquilar bajo la licencia de la marca Cubavera, como estrategia para dejar de competir entre ellos, sin embargo, esta licencia se encuentra vigente hasta junio de 2020 y es poco probable que se renueve. Otra marca internacional de gran presencia en el mercado nacional e internacional es Jon Sonen grupo colombiano que se encuentra en varios puntos de venta de la república mexicana, este grupo se dedica a la confección de prendas de vestir tipo Cancumisa y maneja el lino 100%.

### **2.1.2 Macro entorno**

#### **Socio cultural**

Grupo Textil se encuentra ubicada en la capital de Yucatán, la ciudad de Mérida, donde tiene la mayor parte de sus operaciones administrativas, operativas y logísticas, pero



también tiene una parte importante de sus operaciones productivas en el interior del estado en el pueblo de Tekit.

La cultura en Mérida por ser la capital del estado y ser una zona urbanizada es muy distinta a la del pueblo de Tekit ya que este se encuentra a 50 minutos de la capital y carece de muchos servicios.

Yucatán se encuentra entre los primeros lugares de seguridad nacional, y se destaca por su gastronomía, artesanías y cultura, uno de los iconos más representativos es la jarana junto con el traje típico. Es conocida también por ser un estado arraigado a sus costumbres y tradiciones, y concentra la mayor cantidad de población maya del país.

Así mismo se encuentra en los primeros lugares nacionales de obesidad y de suicidios, y se ubica entre una de las entidades con los salarios más bajos del país, Yucatán está señalada por una segregación urbana marcada por marginación y desigualdad (Cruz, 2009).

De acuerdo con los indicadores de educación proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) apuntan que, de cada 100 personas en el estado, 55 tienen educación básica; 20, media superior; 18, superior; y 7 no cuentan con escolaridad. El grado promedio de escolaridad de las personas de 15 años y más de edad es de 8.8, lo que equivale a tercero de secundaria encontrándose por debajo de la media nacional que es de 9.2. En cuanto a alfabetización, en el mismo rango de edad, 92 de cada 100 personas en la entidad están alfabetizadas; siendo el dato a nivel país de 94.

De acuerdo con el INEGI (2016) entre los indicadores de salud se estima que 86 de cada 100 habitantes están afiliados a los servicios de salud de ellos, 48 están afiliados al Seguro Popular; 45, al IMSS; y el resto, a otras instituciones.

La migración del estado arroja que, de cada 100 habitantes de Yucatán, 91 nacieron en el estado y 9, en otra entidad. El 96.4% de la población de 5 años y más de edad tenía su lugar de residencia en marzo de 2010 en el propio estado y 3.6%, en otra entidad o país. En cuanto a movilidad cotidiana, 2.4% de la población del estado se traslada diariamente a otra entidad para trabajar y 0.2%, para estudiar en otro estado o país. (INEGI, 2016)

## Tecnológicos

El estado de Yucatán cuenta con una historia de impulso a la ciencia y tecnología, en el año 2008, el Estado de Yucatán impulsó la decisión de adquirir una política pública orientada y comprometida con la tecnología y el tránsito a la economía del conocimiento y por iniciativa del Poder Ejecutivo estatal, esto permitió establecer el Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico del Estado de Yucatán (SIIDETEX) organismo que funciona como escenario de integración institucional y la materialización tanto de la ciencia como la tecnología e innovación, actualmente se encuentra conformado por treinta integrantes entre universidades, empresas y socios estratégicos (SIIDETEX, 2018).

Uno de los principales resultado de este sistema, es el Parque Científico Tecnológico de Yucatán (PCTY); su principal objetivo es brindar un espacio, para promover la integración de los principales representantes de la triple hélice (sector académico, gubernamental y empresas privadas), así mismo fomentar, impulsar y contribuir a la formación de capital humano en áreas estratégicas y dinamizar el desarrollo sustentable aprovechando el conocimiento científico y el desarrollo tecnológico (SIIDETEX, 2018).

Yucatán se encuentra en el lugar número 12 nacional del ranking nacional de ciencia, tecnología e innovación, según Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC evaluada en las 10 dimensiones del ranking del 2013.

Figura 2.1 Dimensiones de Yucatán

Dimensión	Posiciones
D.1. Infraestructura académica y de investigación	21
D.2. Formación de recursos humanos	12
D.3. Personal docente y de investigación	13
D.4. Inversión en CTI	15
D.5. Productividad científica e innovadora	8
D.6. Infraestructura empresarial	17
D.7. Tecnologías de la información y comunicaciones	19
D.8. Componente institucional	19
D.9. Género en la CTI	12
D.10. Entorno económico y social	17
Posición en las 32 entidades	12

Fuente: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C. (2013)

## **Económicos**

El Producto Interno Bruto (PIB) de Yucatán representa 1.5% con respecto al PIB nacional, el PIB Per Cápita en Yucatán para el 2016 fue de \$ 112,777 pesos a precios del año 2013 (INEGI, 2016).

Las distribuciones de las actividades económicas estaban para el 2015 de la siguiente manera por cada 100 pesos aportados a la economía de Yucatán, 65 eran por las actividades terciarias, 32 por las secundarias y 3 por las primarias.

En el 2015 existían 98,478 establecimientos de los cuales 36 de cada 100 se dedicaban al comercio al por menor y 95 de cada 100 establecimientos eran microempresas (INEGI, 2016).

Para marzo de 2018, la balanza comercial de Yucatán tuvo un saldo negativo de 33.94 MDD, destacando especialmente las exportaciones de los sectores textil, joyero y, máquinas y equipos industriales, pecuario y pesca. La producción manufacturera tuvo un incremento porcentual de 4.3%, con respecto al año anterior julio 2018 (Secretaría de fomento económico, 2018).

Los indicadores de empleo mencionan que de 64 de cada 100 personas forman la población económicamente activa en la entidad. De ellas, 61% son hombres y 39%, mujeres. De las personas ocupadas 61% trabaja en el comercio y los servicios; 28%, en la industria; y 11% en la agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza. De cada 100 personas 36 son no económicamente activas (INEGI, 2016).

## **Político-Legal**

La organización Grupo Textil está delimitada en derechos y obligaciones por la ley general de sociedades mercantiles ya que pertenece al régimen de sociedad anónima, está constituida por un grupo de 5 socios, de los cuales 4 son familia y 1 es un externo a esta. Sus operaciones se encuentran ubicadas principalmente en el estado de Yucatán por lo cual la rige las obligaciones nacionales y locales del estado.

México en general se encuentra con importantes cambios en el ámbito político, ya que hace menos de un año se incorporó a la presidencia de la republica el C. Andrés

Manuel López Obrador, el cual ha manejado una línea de cambios significativos a las políticas públicas que han generado un ambiente de incertidumbre a las inversiones y el comercio en general.

Nuestro país también se ve amenazado por la ola de violencia e inseguridad, producto del narcotráfico, la situación económica y de desempleo en las que México está sumergido ya hace varios años es un problema de principal importancia para el Grupo Textil, ya que la seguridad de sus operaciones ha sido impactada significativamente por esta situación.

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

Grupo Textil, es una empresa familiar, 100% yucateca, fundada en 1970 por Jorge G., enfocada en la fabricación y comercialización de la auténtica guayabera, llevando la esencia de Yucatán a nivel Mundial.

Su historia se remonta a la Empresa "MAQUECH" de 1968, que fue fundada por Rosa E. (madre) que se dedicaba a la fabricación y venta por correo de las guayaberas tradicionales yucatecas, la guayabera se incorporó en el mundo político, y era muy común verle entre los gobernantes y funcionarios públicos.

Cuando Estados Unidos empezó a comercializar la guayabera, vinieron a Mérida, buscando producción. Pero era imposible hacer los volúmenes y darles el precio que ellos necesitaban, por lo cual se decidió buscar maquila en el interior del estado bajo la batuta de actual director general en 1970.

En 1976 Grupo Textil cambio de giro comercial y se dedicó a la fabricación de ropa casual vendiendo moda e innovación que no existía en el mercado yucateco, abriendo una boutique de mezclilla y algodones llamada "La Rana", su principal producto fueron los shorts y pantalones

En 1984 la empresa guayabera Maquech, con el auge de Cancún y en las zonas turísticas de la república donde existía una demanda por las playeras con estampados, instaló una fábrica de playeras, la cual se enfocó a ese mercado y elaborar productos en algodón para la playa con detalles en serigrafía. Lo que más se vendía eran las T-

shirts y Capuchas (una especie de chamarras de manta), se empezó a comercializar la marca G Textil para ropa de dama a finales de los 90's.

En 1994 con la crisis económica del 94, la empresa tuvo que cambiar de giro y comenzó la fabricación de uniformes para mantenimiento marino, uniformes empresariales, como para escuelas e industrias.

En 2005 se retomó el rumbo de la guayabera y se empezó a vender a Sam's Club en Road Show, vendiendo el concepto del producto "Cancumisa", posteriormente en el mismo año se queda como proveedor fijo para la cadena y se constituye la empresa Wolf Company, S.A. de C.V.

En el 2007 Grupo Textil entra a Sears y Sanborns, debido a la exigencia del comprador se crea la marca "Cancumisa" y se constituye la empresa Cancumisa, S.A. de C.V.

En el 2010 Grupo Textil amplía su alcance de distribución con la comercialización de sus productos con nuevos clientes, pasando de una producción de 60,000 guayaberas al año a unas 100,000 prendas.

En el 2013 Grupo Textil entra a mercados internacionales exportando a España y EUA.

En el 2016 Perry Ellis, otorga a Grupo Textil la licencia de la marca CUBAVERA, y se constituye la empresa Inspire Company S.A de C.V.

En el 2017 el Grupo Textil, instala sus centros de distribución en una nueva ubicación operando simultáneamente la demanda de las tres razones sociales, el almacenamiento pasa de 60,000 prendas a 120,000 prendas.

En el 2018 la organización sufre una serie de cambios medulares en el organigrama pasando al 50% de las operaciones a manos de la familia.

### **2.3 Ambiente interno de la empresa**

El grupo está dividido en tres empresas para la comercialización de sus productos, Wolf Company, S.A. de C.V., Cancumisa, S.A. de C.V. e Inspire Company, S.A. de C.V., estas empresas cuentan con su matriz en Chuburná, un centro de distribución en el periférico de la ciudad de Mérida y siete tiendas en diferentes puntos de la ciudad. Su plantilla de trabajadores es de alrededor de 130 colaboradores directos entre

personal operativo y administrativo y más de 520 colaboradores indirectos que se encargan de la maquila en los diferentes talleres.

Grupo Textil es una empresa familiar operada por la primera y segunda generación simultáneamente, la familia (padre, hijos y yernos) encabezan los puestos gerenciales y se encargan directamente de funciones medulares de la organización.

La visión y orientación de los planes del Grupo Textil está principalmente dirigida por el padre fundador, si bien se les asignaron gerencias estratégicas a varios miembros de su familia las decisiones de estas gerencias las toma el director general, sin importar las consecuencias de estas.

Los procesos principales de la organización son la producción, la comercialización y la distribución de sus productos, los procesos estratégicos que son por los cuales tiene una ventaja competitiva en el mercado son la planeación y el desarrollo de productos, este proceso cuenta con un departamento muy robusto al que la organización le asigna una gran cantidad de recursos económicos y materiales.

La ventaja competitiva que la organización percibe como su principal fortaleza es el diseño de sus productos y la calidad de los mismos, la calidad es evaluada por laboratorios nacionales debido a su distribución en cadenas comerciales, la organización sigue parámetros de calidad similar para todas sus prendas, pero dependiendo del cliente se sigue de manera particular la evolución de calidad de alguno de sus procesos o materiales.

La producción es uno de los procesos principales de la organización del cual sólo se llevan procesos de planeación y control, la ejecución de la maquila se encuentra a cargo de los talleres independientes del grupo textil, estos no cuentan con un contrato establecido de prestación de servicios y carecen de plazos formales de entrega y operan de forma autónoma, este proceso es el único que se registra de forma independiente al ERP de la organización.

La organización cuenta con infraestructura sólida en cuanto a edificio, maquinaria y equipo que ha logrado consolidar a lo largo de sus años de operación, la organización

define su identidad como, una empresa comercializadora que persigue los siguientes enunciados de identidad organizacional:

**Misión:**

“La emoción de crear productos que se puedan lucir cubriendo a las personas de elegancia, clase y buen gusto para ser admiradas con excelencia en el servicio, que superen las expectativas del cliente, siendo por ello un nuevo concepto de moda mexicana”.

**Visión:**

“Ser la más importante proveedora de prendas de vestir para el calor, de las principales tiendas departamentales y boutiques de México, teniendo presencia propia en las mejores plazas resort y vacacionales de la zona cálida”.

**Valores:**

- **Pasión:** Sentimiento que nos mueve a hacer lo mejor con placer.
- **Personas:** Construir relaciones sólidas y duraderas.
- **Cliente:** Es nuestra prioridad, necesita siempre ser bien atendido.
- **Ética:** Ser transparente y Verdadero.
- **Innovación:** Saber anticiparse, creando nuevos deseos de forma sostenible.

**Filosofía:**

- El cliente es nuestro principal objetivo.
- El cliente recibe el esfuerzo de todos nosotros por lo tanto es indispensable la calidad en nuestro trabajo.
- Todo colaborador es el embajador de nuestra empresa, por lo tanto, ellos muestran el esfuerzo de todos.
- El orden, la disciplina y la constancia, es lo que hace vivir la vida en plenitud.
- La iniciativa y perseverancia, es clave para lograr las cosas que uno quiere.
- No es posible gestionar lo que no se puede medir y no se puede mejorar lo que no se puede gestionar.

**Objetivos 2019:**

- Eficientar Grupo Textil, negocio rentable autosustentable que surta a las empresas comercializadoras a precios competitivos para que logren alta rentabilidad.
- Reducción de gastos 10%.
- Reducción de costos 15 pesos por prenda.
- Desarrollar productos novedosos.
- Incrementar precios de acuerdo a la inflación.
- Producir analizando el inventario en cedis y a ventas.
- Sanear el cedi: reprocesar 30,000 prendas, lograr integridad de producto y orden, vigilar controles.

La cartera de productos que ofrece se encuentra distribuida como se muestra en la tabla 2.1

Tabla 2.1 Cartera de productos del grupo

Línea	Marca	Razón Social	Canal
<b>Elite</b>	G Candila y Cancumisa	Wolf Company S.A de C.V, Cancumisa S.A de C.V e Inspire Company S.A de C.V,	Medio mayoreo y directo
<b>Luxury</b>	G Candila, Cancumisa y Cubavera.	Wolf Company S.A de C.V, Cancumisa S.A de C.V e Inspire Company S.A de C.V,	Mayoreo, Medio mayoreo y directo
<b>Relax</b>	G Candila, Cancumisa, guayabera mx, Cubavera y marcas propias de clientes	Wolf Company S.A de C.V, Cancumisa S.A de C.V e Inspire Company S.A de C.V,	Mayoreo, Medio mayoreo y directo



<b>Comfort</b>	G Candila, Cancumisa, guayabera mx y marcas propias de clientes	Wolf Company S.A de C.V, Cancumisa S.A de C.V e Inspire Company S.A de C.V,	Mayoreo, Medio mayoreo y directo
----------------	--	---	-------------------------------------

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

El volumen de sus operaciones supera las 180,000 prendas al año que se comercializan en sus distintos canales y bajo las diferentes razones sociales, el volumen de ventas es estacional y se concentra en dos picos principalmente que son los meses de noviembre-diciembre y mayo-junio.

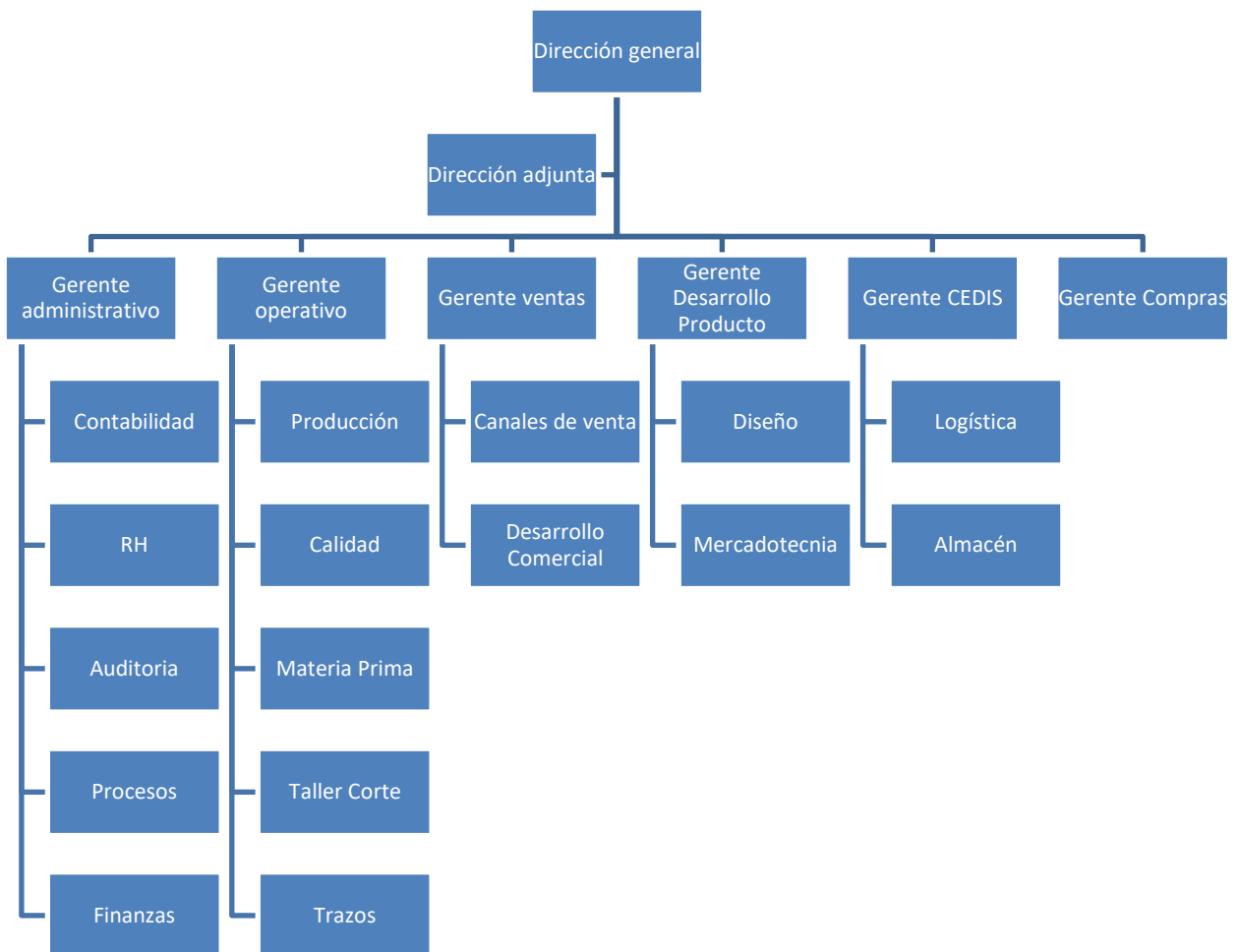
La distribución del ingreso está inclinado principalmente al canal de mayoreo con un 80%, este representa a las cadenas comerciales, siendo su principal cliente grupo Wal-Mart de México, el 20% está constituido equitativamente en el canal de medio mayoreo y venta directa.

La organización genera un plan anual que está dividido en dos semestres y éste a su vez por temporada que son otoño invierno y primavera verano, la base de sus operaciones se rigen por este ciclo y se tiene que planear con un semestre mínimo de anticipación, estos planes se generan a partir de dos fuentes de información que son las plataformas comerciales de sus clientes que les permite crear pronósticos de venta los cual sirven de punto de partida para la planeación, y los registros históricos de la organización que se encuentran en base de datos de creación propia.

Los planes y objetivos generales de la organización carecen de difusión, ya que se quedan principalmente en las gerencias y no se permea a toda la organización, la razón es que los planes y objetivos si bien se establecen al principio del año, tienen variaciones significativas ya que la organización reacciona a estímulos externos de sus clientes y negocios de oportunidad que la dirección general realiza de manera particular.

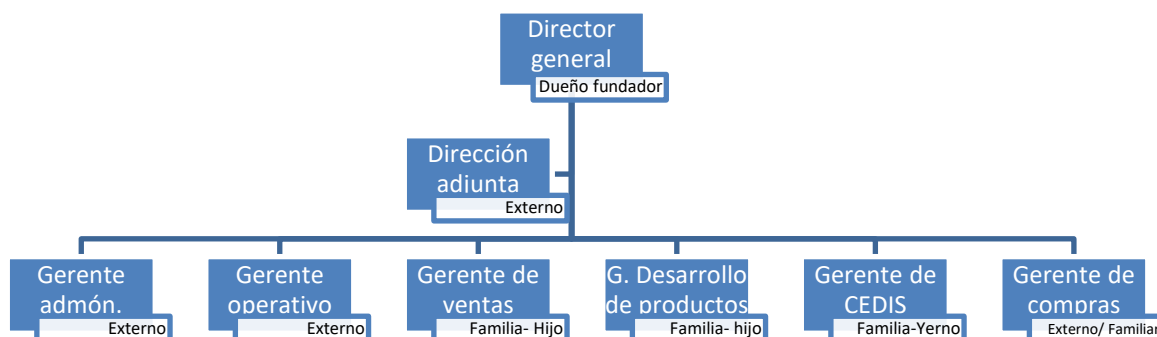
La organización de la empresa se encuentra encabezada por el director general (Dueño fundador) y seis gerentes generales. En la figura 2.2 se encuentra la representación del organigrama de la empresa y en la figura 2.3 se encuentra el genograma de la empresa.

Figura 2.2 Organigrama de la Empresa "Wolf Company, S.A. de C.V."



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

Figura 2.3 Genograma de la Empresa "Wolf Company, S.A. de C.V."



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

El organigrama carece de actualización desde el 2016, si bien es la representación gráfica de la organización, éste no se sigue puntualmente. Existe una serie de cambios que se producen con una frecuencia de 3 meses aproximadamente por necesidades de la operación de la empresa por ejemplo variaciones estacionales de las ventas, alto índice de rotación de personal, entre otros factores.

Actualmente la organización opera con 18 áreas con 61 puestos, el Director General, es el accionista mayoritario de la empresa, que se encarga principalmente de plantear las metas y establecer los objetivos, supervisa directamente a la gerencia de diseño de producto y se encarga de establecer el plan de compras con la designación de colores y de los proveedores.

El director adjunto (no familia) se encarga de la supervisión de la mayor parte de las gerencias generales y de elaborar los planes de crecimiento de la organización, así como desarrollar las estrategias para los objetivos que el director general plantea a principios del año, sirve también como mediador de conflictos y de barrera de contención para los planes del director fuera de curso.

De las seis gerencias, tres las ocupan miembros de la familia, dos la ocupan personal de confianza de reciente contratación y la gerencia de compras está ocupada por un

miembro que tiene más de 10 años en la organización, ha pasado por la mayoría de los puestos y ocupa un lugar importante en las decisiones de la organización.

Los cambios constatados en el organigrama se debe de igual forma a que los puestos están divididos por el recurso humano disponible y la carga de trabajo, lo cual origina a generar cambios dependiendo de la temporada y el recurso humano asignado, la flexibilidad con la que se cambia los puestos y los procesos se percibe como alta.

La organización carece de manuales y perfiles de puestos, tampoco tiene documentado sus procesos, ni cuenta con un plan de capacitación para todos los miembros de la misma, ya que al ser muy cambiante es común que los recursos humanos desempeñen funciones diferentes a las que tenían asignadas al momento de su contratación, también es común que el personal desempeñe una combinación de puestos o multitarea, es decir ocuparse eventualmente o permanentemente de puestos o actividades heredados por un miembro que se desincorpora de la organización.

En cuanto a tecnología la organización tiene como sistema más importante para la empresa el ERP (Management PRO), éste es la base de toda su operación y procesos administrativos y de comercialización, además cuenta con sistemas periféricos que se encargan del análisis de sus clientes, pero actualmente éstos no se consideran muy relevantes en la operación de la compañía. Cabe destacar, que ambos sistemas se encuentran en el nivel transaccional, ya que no generan información gerencial ni estratégica, los datos recopilados en ambos sistemas se gestionan por el departamento de desarrollo comercial, el cual está compuesto por un grupo de actuarios, quienes son los encargados de transformar estos datos en análisis para la toma de decisiones.

Actualmente, en la compañía la adquisición y administración de las tecnologías de la información se encuentra a cargo de una sola persona, el gerente administrativo, quien es el encargado de prever las necesidades de la organización, pero cabe señalar que él no ha considerado que sea relevante adquirir sistemas de gestión de gran tamaño que abarquen a toda la organización, pues hasta el momento las T.I. no se consideran

prioridad, como se mencionó anteriormente la producción es uno de los tres procesos principales de la empresa pero este proceso no se registra en el ERP, se registra en bases de datos de elaboración particular.

El área de T.I. forma parte del departamento administrativo y se encuentra a cargo del área procesos, el cual se encarga de alinear los procesos de toda la compañía a los constantes cambios que se presenten. Es importante señalar que el área no genera desarrollos y subcontrata servicios profesionales para el área de sistemas como por ejemplo, el desarrollador de la página web, el soporte del servidor, equipo en renta de impresoras, etc., además no existe un plan de desarrollo en tecnologías de la información y generalmente las necesidades de tecnologías se dan por situaciones de riesgo o por necesidades particulares de cada área y no es el conjunto de un plan integral ni está alineado a la obtención de los resultados generales de la organización.

## **2.4 Conclusión**

Como conclusión se puede señalar que el “Grupo Textil” ha sido una empresa que se encuentra en constante cambio de acuerdo con las diversas necesidades y situaciones de su entorno, es por ello que ha rediseñado en varias ocasiones a lo largo de su historia su portafolio de negocios, canales de distribución, entre otros, esto le ha permitido crecer significativamente.

Debido a su crecimiento la empresa ha hecho esfuerzos para adaptarse y mantenerse vigente en el mercado. Sin embargo, es evidente que todos estos esfuerzos se visualizan como medidas de adaptación y no de una planeación a largo plazo, si bien estos cambios le han resultado favorecedores, son muy constante y carecen de un registro adecuado y evidencia.

A pesar de ello, existe una buena disposición al cambio y a la adopción de sistemas de gestión, el Grupo Textil al ser una empresa familiar operada por dos generaciones presenta dos diferentes estilos de gestión, que se superponen en la mayoría de las operaciones de la empresa.

Al encontrarse en constante cambio la organización carece de manuales y perfiles de puestos, tampoco tiene documentado sus procesos y tiene un alto índice de rotación de personal que le hace imposible contar con un plan de capacitación para todos sus miembros, así mismo la interacción de los miembros de la familia y la permutación de funciones y responsabilidades hacen que la empresa carezca de una estructura organizacional bien definida.

Sin embargo, a pesar de estas limitaciones y deficiencias, la empresa se ha mantenido por más de 40 años produciendo y comercializando prendas de vestir para caballero, siendo su principal ventaja competitiva la calidad y el diseño de las mismas, lo que le ha permitido conseguir y retener importantes clientes tanto nacionales como internacionales, posicionando a la empresa como una de las principales marcas en el sureste de la república mexicana.

## **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO**

En este capítulo, se presentan los resultados del análisis integral y específico con la finalidad de identificar las áreas críticas de la organización y posteriormente proponer líneas de acción.

### **3.1 Análisis integral**

Para reconocer las principales problemáticas de la organización se realizó una entrevista con la dirección adjunta, así mismo se efectuó una entrevista con la guía a 24 colaboradores que cumplían con las siguientes tres características: alto potencial, alto desempeño y permanencia de más de un año dentro de la organización (Ver anexos 1 y 2).

Dentro de los hallazgos encontrados en la entrevista con la dirección adjunta se identificó que la organización carece de la definición de los perfiles de puestos, que no existe una actualización del organigrama y se mencionó que la organización se encuentra en una restructuración y cambio funcional de áreas y de recursos humanos debido a la salida e incorporación de miembros tanto de la familia fundadora como personal externo, se mencionó que uno de los problemas más evidentes de la organización es la rotación del personal, este indicador se encuentra en un nivel alto, ya que el remplazo de su plantilla total es de alrededor de 37% anual.

En la entrevista a los miembros de la organización los resultados arrojaron hallazgos en tres áreas principalmente, estructura, sistemas de compensaciones y comunicación organizacional. En los hallazgos en estructura se destaca que la mayoría de los empleados no tienen clara la estructura de la organización, no existe una identificación clara de funciones y responsabilidades, existen cambios constantes en asignaciones de puestos y tareas que no son comunicadas adecuadamente.

En los resultados del sistema de recompensas el recurso humano no tiene claro los criterios de compensaciones y perciben como desigual la aplicación de normas, políticas y concesiones de la organización, así mismo se identificó que no existe un criterio de compensación definido por logros o resultados y no hay un sistema de



sanciones o consecuencias por objetivos no cumplidos, la mayoría de los empleados no tiene capacitación en el último año.

La comunicación de la organización es percibida por los empleados como deficiente, ya que mencionan que no se tienen canales apropiados, no se difunden adecuadamente los temas de interés y existe atrincheramiento de la información entre los departamentos, se menciona también que existen constantes cambios dentro de la organización que no son permeados a todas las áreas o departamentos y debido a la rapidez y la mala difusión es difícil mantener un ritmo de trabajo estable.

En la segunda reunión con la responsable de la dirección adjunta, se le mencionaron los principales hallazgos obtenidos de las entrevistas a los empleados de la organización, y se recopiló información adicional, mencionó que los cambios constatados en el organigrama se debe a la reestructuración profunda de la organización que se viene realizando desde hace dos años atrás, lo cual dificulta la asignación de tareas y responsabilidades de algunos miembros de la organización, es por esto que carecen de manuales y perfiles de puestos, tampoco cuenta con un plan de capacitación para todo los miembros, ya que son muy cambiantes las funciones, puestos y tareas del personal existente.

El director adjunto pretende formar un equipo sólido que le permita soportar y encaminar a la organización hacia la nueva estructura funcional, trabajando con las personas correctas en las gerencias y mandos medios, que sean capaces de realizar la transformación de la organización hacia los planes futuros del Grupo Textil.

Conformar el equipo es la prioridad de la organización para poder definir las posiciones estratégicas dentro del organigrama, así mismo poder definir puestos y planear la capacitación de dichos miembros, estos deben de ser capaces de adaptarse a las diferentes necesidades que la organización requiera, dirigir y orientar a su equipo de trabajo a la transformación de la organización.

Considera que la empresa tiene un alto nivel de resiliencia<sup>1</sup>. Lo que ha hecho que la empresa subsista más allá de 3 generaciones y 4 décadas, actualmente la organización planea una adaptación en la estructura funcional, comercial y legal para permanecer vigente dentro del mercado.

### **3.2 Análisis específico**

Los constantes cambios y adaptaciones del Grupo Textil crean un ambiente de inseguridad e incertidumbre entre los empleados, también dificulta la definición de puestos y responsabilidades, así mismo entorpece la definición de una estructura organizacional sólida.

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial del Grupo Textil, son en su mayoría impulsados por factores como la competencia, las tecnologías en los procesos de producción, proveedores, clientes (adaptación de canales de ventas existentes) y a la reestructuración de su arquitectura financiera.

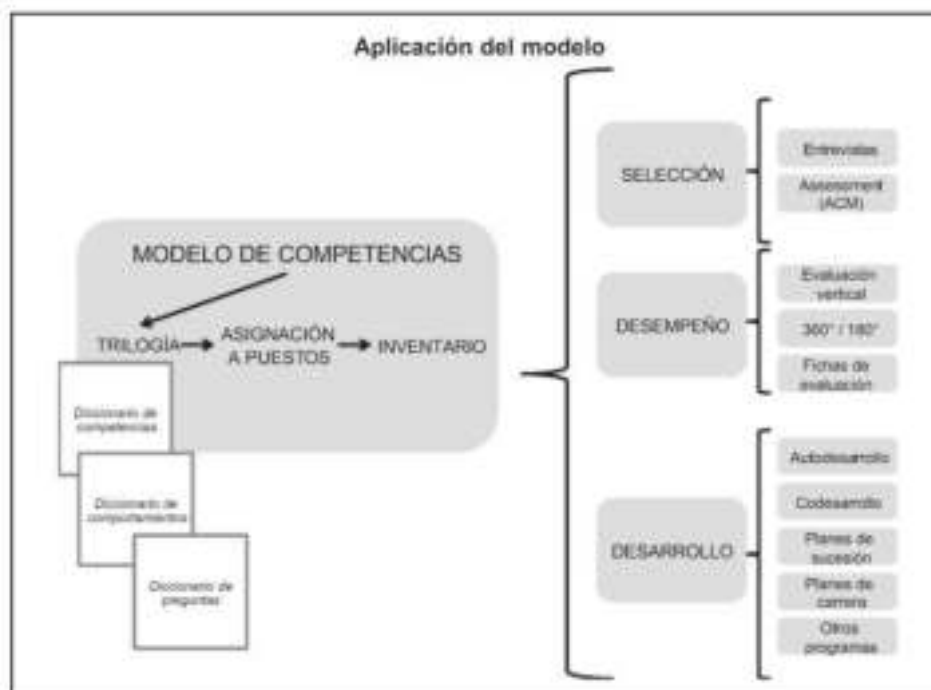
Reconociendo el panorama general de la organización y para dar respuesta a este gran reto, se ha elegido la implementación de un modelo de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la transformación de la organización y sobrellevar las problemáticas existentes. Como primer paso se inició con la elección del diccionario de competencias para la definición de las competencias necesarias para los gerentes del Grupo Textil, se revisaron 4 autores de diccionarios de competencias entre los cuales se encuentran, Spencer & Spencer (1993), Richard Boyatzis (1982), Levy-Levoyer (1997) y Martha Alles (2005a).

Como se señaló en el capítulo 1 el modelo seleccionado para efectos de este trabajo es el Modelo de gestión de competencias de Alles (2009) teniendo como alcance únicamente los puntos para el armado de modelo, que corresponden al primer recuadro de la figura 3.1.

---

<sup>1</sup> Término que define la real academia española como la capacidad que tiene una persona o un grupo de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro.

Figura 3.1 Modelo de gestión de competencias



Fuente: Alles (2009).

### 3.2.1 Identificación de competencias y grados para el grupo gerencial

Para identificar y definir las competencias y grados necesarios para el grupo de gerentes se agendó una reunión de trabajo con la dirección adjunta del Grupo Textil, donde se seleccionaron de manera conjunta las competencias necesarias para el grupo de gerentes, de ahí se prepararon los diccionarios de competencia y comportamientos. La elección de evaluar de manera general a los gerentes sin importar su área, fue de la dirección general ya que se requieren competencias generales para el grupo, debido a que pueden cambiar de gerencia según las necesidades de la organización. Se consideraron sólo 5 gerencias para el estudio ya que la gerencia de compras se integró a la gerencia de desarrollo de productos.

Se eligió el modelo y diccionario de Alles (2009), ya que define las competencias específicas gerenciales y basado en dicho modelo se definieron las siguientes competencias divididas según la clasificación del autor, competencias cardinales, competencias gerenciales y por área específica de cada una de las gerencias con las que cuenta actualmente el Grupo Textil

Tabla 3.1. Tabla de competencias necesarias para gerentes Grupo Textil.

<b>Nivel Gerencial</b>	
<b>Competencias cardinales</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Descripción de la competencia</b>
<b>Adaptabilidad a los cambios del entorno</b>	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.
<b>Compromiso con la calidad de trabajo</b>	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.
<b>Flexibilidad y adaptación</b>	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.
<b>Competencias específicas gerenciales</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Descripción de la competencia</b>
<b>Conducción de personas</b>	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.
<b>Empowerment</b>	Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los

	miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claro y medible y asignar las responsabilidades correspondientes.
<b>Liderazgo para el cambio</b>	Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los <i>stakeholders</i> . Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.
<b>Competencia por área específica</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Descripción de la competencia</b>
<b>Comunicación eficaz</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización
<b>Manejo de crisis</b>	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.
<b>Orientación al cliente externo e interno</b>	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades
<b>Pensamiento estratégico</b>	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.

Fuente: Elaboración propia en colaboración con la dirección adjunta de Grupo Textil, basado en el modelo de Alles (2009).

Una vez definidas las competencias generales para el personal gerencial de todas las áreas funcionales del Grupo Textil y continuando con el proceso del armado del modelo, se definieron los grados y las conductas requeridas para cada uno de las competencias, a continuación, presentan en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Grados y conductas de las competencias necesarias para gerentes Grupo Textil.

<b>Nivel Gerencial</b>		
<b>Competencias cardinales</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Grado requerido</b>	<b>Descripción de la conducta</b>
<b>Adaptabilidad a los cambios del entorno</b>	Grado A	Presenta una amplia visión del mercado, que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de la organización, modifica estrategias, tiene conocimiento de la situación actual de la organización, integra nuevo conocimiento, promueve la adaptabilidad al cambio en su equipo.
<b>Compromiso con la calidad de trabajo</b>	Grado B	Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables en beneficio de todos, promueve la mejora continua, genera mecanismos de conocimiento, posee un amplio conocimiento del negocio, diseña e instrumenta prácticas sencillas aprovechando el conocimiento propio y el de su equipo, elabora soluciones prácticas en beneficio de los clientes.
<b>Flexibilidad y adaptación</b>	Grado B	Se hace cargo de tareas que no son usuales a su rutina de trabajo, responde con rapidez nuevas asignaciones a pesar de estar involucrado en otras tareas, conduce a cambios en mejora de la organización, se relaciona exitosamente con sus colaboradores, impulsa los cambios en su departamento
<b>Competencias específicas gerenciales</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Grado requerido</b>	<b>Descripción de la conducta</b>
<b>Conducción de personas</b>	Grado B	Aporta información para que sus colaboradores eleven su desempeño, ofrece retroalimentación y orientación, se preocupa por implementar nuevos procedimientos destinados a mejorar el rendimiento del equipo, supervisa el cumplimiento de metas y objetivos, fomenta la autonomía e iniciativa del grupo, se mantiene actualizado y busca capacitación personal y para el equipo, valora logros de su gente y se esfuerza para que tengan una recompensa.
<b>Empowerment</b>	Grado A	Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir sus responsabilidades, define las actividades y lo que se espera de cada uno de los miembros del equipo, proporciona dirección y dirige a través del ejemplo, cumple la función de concejero,

		emprende y motiva a implementar acciones permanentes de mejora, reconoce y recompensa los resultados grupales y de equipo.
<b>Liderazgo para el cambio</b>	Grado A	Comunica con los altos niveles de la organización su visión, motiva, actúa como impulsor de innovación y nuevos proyectos, consigue recursos para la instrumentación del cambio, está atento y dispuesto a responder a las necesidades de cambio de la organización y genera la motivación en su equipo de trabajo, modifica estratégicamente su conducta y la de su equipo para alcanzar los objetivos.
<b>Competencia por área específica</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Grado requerido</b>	<b>Descripción de la Conducta</b>
<b>Comunicación eficaz</b>	Grado B	Comparte información relevante con su gente, escucha activamente a su equipo de trabajo, trasmite claramente sus ideas, trasmite los objetivos planteados para su trabajo, hace representaciones eficaces de sus ideas tanto oral como escrito, trata con respeto a sus pares, da retroalimentación a sus colaboradores para orientar su desempeño y desarrollo.
<b>Manejo de crisis</b>	Grado C	Se mantiene enfocado ante el problema inminente, mantiene la calma tratando de encontrar soluciones y no culpables, genera rumbos de acción asertivos para la resolución de la crisis, implementa planes de acción posteriores para minimizar o evitar futuras contingencias similares.
<b>Orientación al cliente externo e interno</b>	Grado A	Aclara los requerimientos y comprende las necesidades de los clientes, optimiza en tiempo y forma el producto/servicio brindado, se anticipa a las necesidades de los clientes, proporciona soluciones, asume su responsabilidad por sus acciones y busca soluciones adecuadas, analiza información de reclamos y quejas con el fin de tomar acciones orientadas a resolverlas.
<b>Pensamiento estratégico</b>	Grado B	Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades en el mercado, establece mecanismos de información periódica sobre la organización para la toma de decisiones, se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas, detecta oportunidades para hacer negocios y crea alianzas estratégicas, genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.

Fuente: Elaboración propia en colaboración con la dirección adjunta de Grupo Textil, basado en el modelo de Alles (2005b).

### 3.2.2 Evaluación de competencias del grupo gerencial

Después de haber definido las competencias necesarias para el área gerencial del Grupo Textil, se procedió a elaborar la evaluación para identificar la brecha de las competencias requeridas con las competencias de cada uno de sus gerentes (ver anexo 4). El método que se eligió para la elaboración es el descendente, una vez elaborada la evaluación se aplicó a los 5 gerentes de las diferentes áreas del Grupo Textil, también se recopiló información de sus subordinados y de la directora general para completar la evaluación, así mismo se realizó una observación en sus actividades diarias para percibir la frecuencia de los comportamientos evaluados, en un periodo de 1 mes, observando tareas de alta complejidad (Ver anexo 5). A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las gerencias evaluadas (Ver tablas 3.3 a 3.17).

#### Gerente de ventas

Tabla 3.3 Resultados de la gerencia de ventas.

Evaluación de las competencias: gerencia de ventas									
Competencias	Grados					Frecuencias			
	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	Grado E (0%)	Siempre (100%)	Frecuente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
<b>Competencias cardinales</b>									
Adaptabilidad a los cambios del entorno	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso con la calidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad y adaptación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Competencias gerenciales</b>									
Conducción de personas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Empowerment</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo para el cambio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Competencias específicas</b>									
Comunicación eficaz	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo de crisis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente externo e interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensamiento estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a).



Tabla 3.4 Resultados ponderados con frecuencias, gerencia de ventas (método descendente)

Evaluación de las competencias: gerencia de ventas						
Competencias	Grado	Grado %	Frecuencia	Frecuencia %	Ponderación	Grado resultado
<b>Competencias cardinales</b>					G X F	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	B	0.75	Siempre	1	0.750	B
Compromiso con la calidad de trabajo	B	0.75	Siempre	1	0.750	B
Flexibilidad y adaptación	B	0.75	Frecuente	0.75	0.563	C
<b>Competencias gerenciales</b>						
Conducción de personas	B	0.75	Siempre	1	0.750	B
<i>Empowerment</i>	B	0.75	Frecuente	0.75	0.563	C
Liderazgo para el cambio	B	0.75	Frecuente	0.75	0.563	C
<b>Competencia específica</b>						
Comunicación eficaz	B	0.75	Siempre	1	0.750	B
Manejo de crisis	C	0.50	Mitad del tiempo	0.5	0.250	C
Orientación al cliente externo e interno	C	0.50	Mitad del tiempo	0.5	0.250	C
Pensamiento estratégico	C	0.50	Mitad del tiempo	0.5	0.250	C

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a).

Tabla 3.5 Brecha de resultados deseados con los resultados obtenidos de la gerencia de ventas

<b>Gerente de ventas</b>		
Competencias cardinales	Grado requerido	Grado obtenido
<b>Adaptabilidad a los cambios del entorno</b>	Grado A	Grado B
<b>Compromiso con la calidad de trabajo</b>	Grado B	Grado B
<b>Flexibilidad y adaptación</b>	Grado B	Grado C
<b>Competencias específicas gerenciales</b>		
<b>Conducción de personas</b>	Grado B	Grado B
<b><i>Empowerment</i></b>	Grado A	Grado C
<b>Liderazgo para el cambio</b>	Grado A	Grado C
<b>Competencia por área específica</b>		
<b>Comunicación eficaz</b>	Grado B	Grado B
<b>Manejo de crisis</b>	Grado C	Grado C
<b>Orientación al cliente externo e interno</b>	Grado A	Grado C
<b>Pensamiento estratégico</b>	Grado B	Grado C

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a)

El recurso humano que cumple con la función de gerente de ventas en el Grupo Textil, cumple con cuatro competencias en el grado necesario para la organización, sin embargo cuenta con competencias no desarrolladas al grado necesario, las competencias con la brecha mas significativa fueron las competencias de *empowerment*, liderazgo para el cambio y orientación al cliente, ya que estas competencias se separan dos posiciones de la requerida.

### Gerente de operaciones

Tabla 3.6 Resultados de la gerencia de operaciones.

Evaluación de las competencias: gerencia de operaciones									
Competencias	Grado					Frecuencias			
	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	Grado E (0%)	Siempre (100%)	Frecuente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
<b>Competencias cardinales</b>									
Adaptabilidad a los cambios del entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso con la calidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad y adaptación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Competencias gerenciales</b>									
Conducción de personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Empowerment</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo para el cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Competencia Específicas</b>									
Comunicación eficaz	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo de crisis	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente externo e interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensamiento estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a)

Tabla 3.7 Resultados ponderados con frecuencias, gerencia de operaciones (método descendente)

Evaluación de las competencias: gerencia de operaciones						
Competencias	Grado	Grado %	Frecuencia	Frecuencia %	Ponderación	Grado resultado
<b>Competencias cardinales</b>					G X F	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	C	0.50	Frecuente	0.75	0.3750	D
Compromiso con la calidad de trabajo	B	0.75	Siempre	1	0.7500	B
Flexibilidad y adaptación	B	0.75	Frecuente	0.75	0.5625	C
<b>Competencias gerenciales</b>						
Conducción de personas	C	0.50	Frecuente	0.75	0.375	D
<i>Empowerment</i>	C	0.50	Frecuente	0.75	0.375	D
Liderazgo para el cambio	C	0.50	Frecuente	0.75	0.375	D
<b>Competencia específica</b>						
Comunicación eficaz	B	0.75	Frecuente	0.75	0.563	C
Manejo de crisis	B	0.75	Frecuente	0.75	0.563	C
Orientación al cliente externo e interno	C	0.50	Siempre	1	0.500	C
Pensamiento estratégico	C	0.50	Frecuente	0.75	0.375	D

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a)

Tabla 3.8 Brecha de resultados deseados con los resultados obtenidos de la gerencia de operaciones

Gerente de operaciones		
Competencias cardinales	Grado requerido	Grado obtenido
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Grado A	Grado D
Compromiso con la calidad de trabajo	Grado B	Grado B
Flexibilidad y adaptación	Grado B	Grado C
<b>Competencias Específicas gerenciales</b>		
Conducción de personas	Grado B	Grado D
<i>Empowerment</i>	Grado A	Grado D
Liderazgo para el cambio	Grado A	Grado D
<b>Competencia por área específica</b>		
Comunicación eficaz	Grado B	Grado C
Manejo de crisis	Grado C	Grado C
Orientación al cliente externo e interno	Grado A	Grado C
Pensamiento estratégico	Grado B	Grado D

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a)

El recurso humano que cumple con la función de gerente de operaciones en el Grupo Textil, cumple con dos competencias en el grado necesario para la organización, sin embargo cuenta con competencias no desarrolladas al grado necesario, las competencias con la brecha mas significativa fueron las competencias de adaptabilidad a los cambios del entorno, *empowerment*, liderazgo para el cambio y orientación al cliente, ya estas competencias se separan dos posiciones de la requerida.

### Gerente de desarrollo de productos

Tabla 3.9 Resultados de la gerencia de desarrollo de productos.

Evaluación de las competencias: gerencia de desarrollo de productos									
Competencias	Grado					Frecuencias			
	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	Grado E (0%)	Siempre (100%)	Frecuente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
<b>Competencias cardinales</b>									
Adaptabilidad a los cambios del entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso con la calidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad y adaptación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Competencias gerenciales</b>									
Conducción de personas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Empowerment</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo para el cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Competencia específica</b>									
Comunicación eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo de crisis	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente externo e interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensamiento estratégico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a)

Tabla 3.10 Resultados ponderados con frecuencias, gerencia de desarrollo de productos (método descendente)

Evaluación de las competencias: gerencia de desarrollo de productos						
Competencias	Grado	Grado %	Frecuencia	Frecuencia %	Ponderación	Grado resultado
<b>Competencias cardinales</b>					G X F	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	D	0.25	Frecuente	0.75	0.188	E
Compromiso con la calidad de trabajo	C	0.50	Mitad del tiempo	0.5	0.2500	D
Flexibilidad y adaptación	B	0.75	Frecuente	0.75	0.563	C
<b>Competencias gerenciales</b>						
Conducción de personas	B	0.75	Frecuente	0.75	0.563	C
<i>Empowerment</i>	B	0.75	Frecuente	0.75	0.563	C
Liderazgo para el cambio	C	0.50	Siempre	1	0.500	C
<b>Competencia específica</b>						
Comunicación eficaz	C	0.50	Siempre	1	0.500	C
Manejo de crisis	B	0.75	Frecuente	0.75	0.563	C
Orientación al cliente externo e interno	A	1.00	Siempre	1	1.000	A
Pensamiento estratégico	A	1.00	Siempre	1	1.000	A

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a)

Tabla 3.11 Brecha de resultados deseados con los resultados obtenidos de la gerencia de desarrollo de productos

<b>Gerente de desarrollo de productos</b>		
Competencias cardinales	Grado requerido	Grado obtenido
<b>Adaptabilidad a los cambios del entorno</b>	Grado A	Grado E
<b>Compromiso con la calidad de trabajo</b>	Grado B	Grado D
<b>Flexibilidad y adaptación</b>	Grado B	Grado C
<b>Competencias específicas gerenciales</b>		
<b>Conducción de personas</b>	Grado B	Grado C
<b><i>Empowerment</i></b>	Grado A	Grado C
<b>Liderazgo para el cambio</b>	Grado A	Grado C
<b>Competencia por área específica</b>		
<b>Comunicación eficaz</b>	Grado B	Grado C
<b>Manejo de crisis</b>	Grado C	Grado C
<b>Orientación al cliente externo e interno</b>	Grado A	Grado A
<b>Pensamiento estratégico</b>	Grado B	Grado A

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a)

El recurso humano que cumple con la función de gerente de desarrollo de productos en el Grupo Textil, solamente cumple con dos competencias en el grado necesario para la organización, sin embargo tiene una competencia con un grado superior al requerido esta competencia es la de pensamiento estratégico. Así mismo cuenta con competencias no desarrolladas al grado necesario, las brechas más significativas de las competencias no desarrolladas al grado requerido son la de adaptabilidad a los cambios, *empowerment* y liderazgo para el cambio.

### Gerente del centro de distribución (CEDIS)

Tabla 3.12 Resultados de la gerencia del CEDIS.

Evaluación de las competencias: gerencia del CEDIS									
Competencias	Grado					Frecuencias			
	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	Grado E (0%)	Siempre (100%)	Frecuente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
<b>Competencias cardinales</b>									
Adaptabilidad a los cambios del entorno	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso con la calidad de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad y adaptación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Competencias gerenciales</b>									
Conducción de personas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Empowerment</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo para el cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Competencia específica</b>									
Comunicación eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo de crisis	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente externo e interno	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensamiento estratégico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a)

Tabla 3.13 Resultados ponderados con frecuencias, gerencia del CEDIS (método descendente)

Evaluación de las competencias: gerencia del CEDIS						
Competencias	Grado	Grado %	Frecuencia	Frecuencia %	Ponderación	Grado resultado
<b>Competencias cardinales</b>					G X F	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	B	0.75	Frecuente	0.75	0.5625	C
Compromiso con la calidad de trabajo	B	0.75	Siempre	1	0.7500	B
Flexibilidad y adaptación	A	1.00	Siempre	1	1.0000	A
<b>Competencias gerenciales</b>						
Conducción de personas	B	0.75	Frecuente	0.75	0.563	C
<i>Empowerment</i>	B	0.75	Siempre	1	0.750	B
Liderazgo para el cambio	C	0.50	Siempre	1	0.500	C
<b>Competencia específica</b>						
Comunicación eficaz	C	0.50	Siempre	1	0.500	C
Manejo de crisis	B	0.75	Frecuente	0.75	0.563	C
Orientación al cliente externo e interno	A	1.00	Siempre	1	1.000	A
Pensamiento estratégico	A	1.00	Siempre	1	1.000	A

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a)

Tabla 3.14 Brecha de resultados deseados con los resultados obtenidos de la gerencia del CEDIS

<b>Gerente del CEDIS</b>		
Competencias cardinales	Grado requerido	Grado obtenido
<b>Adaptabilidad a los cambios del entorno</b>	Grado A	Grado C
<b>Compromiso con la calidad de trabajo</b>	Grado B	Grado B
<b>Flexibilidad y adaptación</b>	Grado B	Grado A
<b>Competencias específicas gerenciales</b>		
<b>Conducción de personas</b>	Grado B	Grado C
<b><i>Empowerment</i></b>	Grado A	Grado B
<b>Liderazgo para el cambio</b>	Grado A	Grado C
<b>Competencia por área específica</b>		
<b>Comunicación eficaz</b>	Grado B	Grado C
<b>Manejo de crisis</b>	Grado C	Grado C
<b>Orientación al cliente externo e interno</b>	Grado A	Grado A
<b>Pensamiento estratégico</b>	Grado B	Grado A

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a)

El recurso humano que cumple con la función de gerente del CEDIS en el Grupo Textil, cumple con tres competencias en el grado necesario para la organización, sin embargo tiene dos competencias con un grado superior al requerido, estas competencias son la de pensamiento estratégico y flexibilidad y adaptación. Así mismo cuenta con competencias no desarrolladas al grado necesario, pero estas tienen brechas mínimas de diferencia al grado requerido.

### Gerente de administración

Tabla 3.15 Resultados de la gerencia administrativa

Competencias	Evaluación de las competencias: gerencia administrativa								
	Grado					Frecuencias			
	Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	Grado E (0%)	Siempre (100%)	Frecuente (75%)	Mitad del tiempo (50%)	Ocasional (25%)
<b>Competencias cardinales</b>									
Adaptabilidad a los cambios del entorno	■	□	□	□	□	□	■	□	□
Compromiso con la calidad de trabajo	□	■	□	□	□	■	□	□	□
Flexibilidad y adaptación	■	□	□	□	□	■	□	□	□
<b>Competencias gerenciales</b>									
Conducción de personas	■	□	□	□	□	□	■	□	□
<i>Empowerment</i>	□	■	□	□	□	■	□	□	□
Liderazgo para el cambio	■	□	□	□	□	■	□	□	□
<b>Competencia específica</b>									
Comunicación eficaz	□	■	□	□	□	■	□	□	□
Manejo de crisis	■	□	□	□	□	□	■	□	□
Orientación al cliente externo e interno	■	□	□	□	□	□	■	□	□
Pensamiento estratégico	□	■	□	□	□	■	□	□	□

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a)



Tabla 3.16 Resultados ponderados con frecuencias, gerencia administrativa (método descendente)

Evaluación de las competencias: Gerencia administrativa						
Competencias	Grado	Grado %	Frecuencia	Frecuencia %	Ponderación	Grado resultado
<b>Competencias cardinales</b>					G X F	
Adaptabilidad a los cambios del entorno	A	1.00	Frecuente	0.75	0.7500	B
Compromiso con la calidad de trabajo	B	0.75	Siempre	1	0.7500	B
Flexibilidad y adaptación	A	1.00	Siempre	1	1.0000	A
<b>Competencias gerenciales</b>						
Conducción de personas	A	1.00	Frecuente	0.75	0.750	B
<i>Empowerment</i>	B	0.75	Siempre	1	0.750	B
Liderazgo para el cambio	A	1.00	Siempre	1	1.000	A
<b>Competencia específica</b>						
Comunicación eficaz	B	0.75	Siempre	1	0.750	B
Manejo de crisis	A	1.00	Frecuente	0.75	0.750	B
Orientación al cliente externo e interno	A	1.00	Frecuente	0.75	0.750	B
Pensamiento estratégico	B	0.75	Siempre	1	0.750	A

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a)

Tabla 3.17 Brecha de resultados deseados con los resultados obtenidos de la gerencia administrativa

<b>Gerente de administrativa</b>		
Competencias cardinales	Grado requerido	Grado obtenido
<b>Adaptabilidad a los cambios del entorno</b>	Grado A	Grado B
<b>Compromiso con la calidad de trabajo</b>	Grado B	Grado B
<b>Flexibilidad y adaptación</b>	Grado B	Grado A
<b>Competencias específicas gerenciales</b>		
<b>Conducción de personas</b>	Grado B	Grado B
<b><i>Empowerment</i></b>	Grado A	Grado B
<b>Liderazgo para el cambio</b>	Grado A	Grado A
<b>Competencia por área específica</b>		
<b>Comunicación eficaz</b>	Grado B	Grado B
<b>Manejo de crisis</b>	Grado C	Grado B
<b>Orientación al cliente externo e interno</b>	Grado A	Grado B
<b>Pensamiento estratégico</b>	Grado B	Grado A

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a)

El recurso humano que cumple con la función de gerente de administración en el Grupo Textil, cumple con cuatro competencias en el grado necesario para la organización, sin embargo cuenta con varias competencias no desarrolladas al grado necesario, estas competencias no desarrolladas no cuentan con brechas significativas al grado requerido, así mismo cuenta con tres competencias con un grado superior al requerido, estas son flexibilidad y adaptación, pensamiento estratégico y Manejo de crisis.

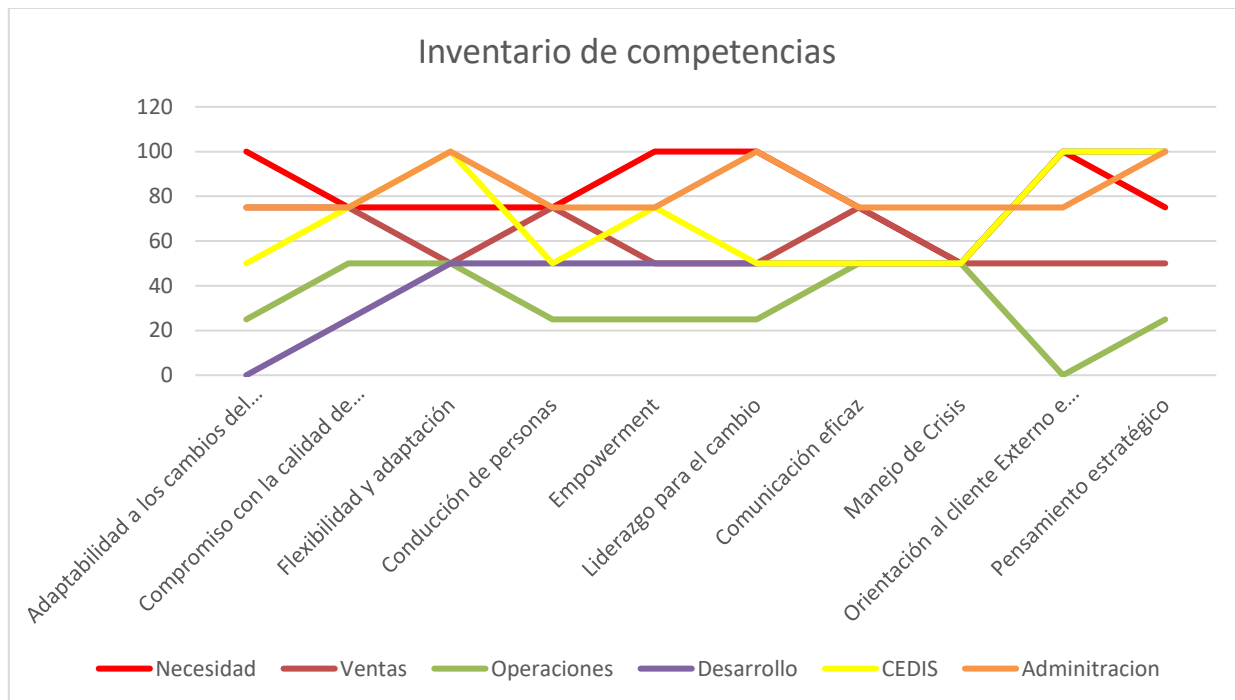
Una vez obtenidos los resultados de las 5 gerencias analizadas de la organización se realizó el inventario general de competencias que se presenta en la tabla 3.16.

Tabla 3.18 Inventario general de competencias de las gerencias del Grupo Textil.

Clasificación	Competencias	Grado requerido	Grado obtenido gerencia de ventas	Grado obtenido gerencia de operaciones	Grado obtenido gerencia de desarrollo de productos	Grado obtenido gerencia del CEDIS	Grado obtenido gerencia de administración
Competencias cardinales	Adaptabilidad a los cambios del entorno	Grado A	Grado B	Grado D	Grado E	Grado C	Grado B
	Compromiso con la calidad de trabajo	Grado B	Grado B	Grado B	Grado D	Grado B	Grado B
	Flexibilidad y adaptación	Grado B	Grado C	Grado C	Grado C	Grado A	Grado A
Competencias específicas gerenciales	Conducción de personas	Grado B	Grado B	Grado D	Grado C	Grado C	Grado B
	<i>Empowerment</i>	Grado A	Grado C	Grado D	Grado C	Grado B	Grado B
	Liderazgo para el cambio	Grado A	Grado C	Grado D	Grado C	Grado C	Grado A
Competencia por área específica	Comunicación eficaz	Grado B	Grado B	Grado C	Grado C	Grado C	Grado B
	Manejo de Crisis	Grado C	Grado C	Grado C	Grado C	Grado C	Grado B
	Orientación al cliente externo e interno	Grado A	Grado C	Grado C	Grado A	Grado A	Grado B
	Pensamiento estratégico	Grado B	Grado C	Grado D	Grado A	Grado A	Grado A
	Competencias alcanzadas al mismo nivel		4	2	2	3	4
	Competencias superadas		0	0	1	2	3
	Competencias no alcanzadas		6	8	7	5	3
	Competencias totales alcanzadas		4	2	3	5	7

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a).

Figura 3.2 Inventario de competencias



Fuente: Elaboración propia (2019)

### 3.3 Conclusión

La elaboración del diagnóstico permitió identificar las áreas críticas de la organización, y ha proporcionado información muy valiosa para la determinación de las líneas de acción que permitirán realizar los cambios pertinentes, el grupo Textil se encuentra en un cambio estructural desde hace más de dos años, esto crea un ambiente de inestabilidad para los miembros de la organización, desde la alta cúpula, pasando por los mandos medios y permeando hasta los puestos de la base del organigrama.

Los constantes cambios se deben a una reestructuración de la organización es por eso que es de vital importancia contar con el personal capaz de dar el salto que requiere la organización para alcanzar sus objetivos y metas planteados a mediano y largo plazo.

La identificación de las competencias laborales necesarias para la gerencia, facilitará a la organización capacitar y/o reclutar gerentes que permitan impulsar la transformación de la organización y sobrellevar las problemáticas que hoy en día

aquejan a la empresa, así mismo se pretende que los líderes no sólo permitan el cambio, sino que también difundan y permeen la inercia del cambio hacia sus subordinados.

El alcance del trabajo únicamente abarcó los puntos para el armado del modelo de gestión de competencias, en el cual se definieron las competencias, con base en la misión, la visión y la estrategia de la organización, se preparó la entrevista para identificar los comportamientos y se realizó el inventario de competencias de los gerentes del Grupo Textil.

En los resultados se visualizó una brecha considerable entre las competencias requeridas por la organización y las competencias actuales del equipo gerencial, esto marca áreas de oportunidad y desarrollo para el equipo de gerentes de Grupo Textil.

## **CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se exponen las conclusiones desarrolladas a partir del análisis del estudio de caso, así mismo se presentan las recomendaciones de este trabajo de investigación.

#### 4.1. Conclusiones

De acuerdo con el instrumento aplicado, los resultados obtenidos permiten concluir sobre las brechas actuales entre las competencias deseables por la dirección general, para el grupo gerencial y las competencias que actualmente poseen los empleados (Tabla 4.1 y 4.2).

Tabla 4.1 Inventario general de competencias de las gerencias del Grupo Textil.

Competencias	Grado requerido	Grado obtenido gerencia de ventas	Grado obtenido gerencia de operaciones	Grado obtenido gerencia de desarrollo de productos	Grado obtenido gerencia del CEDIS	Grado obtenido gerencia de administración
<b>Competencias cardinales</b>						
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Grado A	Grado B	Grado D	Grado E	Grado C	Grado B
Compromiso con la calidad de trabajo	Grado B	Grado B	Grado B	Grado D	Grado B	Grado B
Flexibilidad y adaptación	Grado B	Grado C	Grado C	Grado C	Grado A	Grado A
<b>Competencias específicas gerenciales</b>						
Conducción de personas	Grado B	Grado B	Grado D	Grado C	Grado C	Grado B
<i>Empowerment</i>	Grado A	Grado C	Grado D	Grado C	Grado B	Grado B
Liderazgo para el cambio	Grado A	Grado C	Grado D	Grado C	Grado C	Grado A
<b>Competencias por área específica</b>						
Comunicación eficaz	Grado B	Grado B	Grado C	Grado C	Grado C	Grado B
Manejo de Crisis	Grado C	Grado C	Grado C	Grado C	Grado C	Grado B
Orientación al cliente externo e interno	Grado A	Grado C	Grado C	Grado A	Grado A	Grado B
Pensamiento estratégico	Grado B	Grado C	Grado D	Grado A	Grado A	Grado A

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a).

La tabla 4.1 nos muestra el grado requerido para cada una de las competencias necesarias para el grupo gerencias, junto con los resultados de cada una de las gerencias analizadas.

En la tabla 4.2 se representan numéricamente las brechas entre los grados necesarios y los grados obtenidos de cada uno de los cinco recursos humanos que conforman el grupo gerencial de la empresa textil analizada.

Tabla 4.2 Tabla de brechas de competencias alcanzadas

Competencias	Grado obtenido gerencia de ventas	Grado obtenido gerencia de operaciones	Grado obtenido gerencia de desarrollo de productos	Grado obtenido gerencia del CEDIS	Grado obtenido gerencia de administración
Competencias Requeridas	10	10	10	10	10
Competencias alcanzadas en el mismo nivel	4	2	2	3	4
Competencias superadas	0	0	1	2	3
Competencias no alcanzadas	6	8	7	5	3
Competencias totales alcanzadas	4	2	3	5	7
	40.0%	20.0%	30.0%	50.0%	70.0%
Promedio general	42.0%				

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Alles (2005a).

El promedio general presentado por el grupo gerencial representa el 42% del alcance de las competencias necesarias, esto marca una brecha considerable entre los grados requeridos para el grupo gerencial.

La brecha que se presenta muestra una importante área de oportunidad para el grupo gerencial, ya que como se señaló en el capítulo inicial los grados corresponden a:

- A.** Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B.** Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C.** Representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D.** Mínimo nivel de la competencia.
- E.** No Alcanzado (Alles 2009).

Entre las competencias que no alcanzaron el grado necesario por los cinco gerentes se encuentran la adaptabilidad a los cambios del entorno y *empowerment*. Así mismo liderazgo para el cambio sólo fue alcanzado al grado necesario por un gerente, dichas competencias son de gran interés para la organización y se requieren en su grado más

alto para este grupo. Adicionalmente es necesario trabajar con mayor énfasis con la gerencia de operaciones y la gerencia de desarrollo de productos que son las gerencias que presentan los menores porcentajes de alcance entre las competencias requeridas por la organización.

Con base en la información recopilada de las áreas de oportunidad que presenta la organización es necesario priorizar las competencias de adaptabilidad a los cambios del entorno y liderazgo para el cambio, ya que estas competencias le permitirán al grupo textil, sobre llevar las problemáticas que se producen actualmente en su entorno empresarial, por las constantes adaptaciones que la organización lleva a cabo para permanecer vigente en el mercado.

Estas competencias son una alternativa para impulsar la transformación de la organización y sobrellevar dichas problemáticas, ya que como se definió en el capítulo dos, estas competencias se describen como la capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto internos como externos; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego. La competencia de liderazgo para el cambio se describe como la capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y promueve la innovación y los nuevos emprendimientos y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades (Alles, 2009).

Ambas resultan de vital importancia para la organización para potenciar sus fortalezas existentes y minimizar el impacto de sus debilidades actuales, para poder conducir al cambio a sus equipos de la manera más efectiva, es por eso que la disminución de la brecha presentada actualmente por los cinco recursos humanos, que pertenecen al grupo gerencial del grupo textil, sería de gran utilidad para la organización.



En el presente trabajo se visualiza la importancia de la implementación de un modelo de competencias para el grupo textil analizado, ya que este es el proceso orientado al recurso humano que permite identificar, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan ventaja competitiva a la organización. El modelo de competencias utilizado, se divide en dos grandes procesos que son el del armado y el de implementación, el trabajo se centró en el primer proceso, cuyo resultado fue la identificación de las competencias necesarias para la organización y el armado de los instrumentos de evaluación de dichas competencias, para posteriormente medir las brechas entre lo esperado y las competencias reales del grupo gerencial.

La identificación de las competencias necesarias para los gerentes del grupo textil, es clave para la organización, ya que se requiere personal capaz de sobrellevar las problemáticas actuales y potenciar el cambio de la organización hacia sus planes futuros de crecimientos y expansión.

Actualmente la organización selecciona a su personal con base en su conocimiento general y antigüedad, se asume que los empleados poseen las habilidades y conocimientos particulares, así como las competencias necesarias para llevar con éxito sus puestos encomendados, sin embargo, esta práctica no da resultado la mayoría de las veces.

Una de las principales problemáticas de la organización es la rotación del personal, que alcanza el 37% anual. También la rotación de puestos entre los colaboradores actuales de la organización; estos son factores de importante desestabilización interna, es por eso que las competencias referentes a la adaptación al cambio son de gran importancia para la organización.

La rotación de personal dentro de la organización, además de ser un obstáculo para la continuidad de planes y proyectos, genera inestabilidad en el ambiente laboral, así mismo genera un gasto adicional a la organización ya que se destinan importantes sumas de dinero en reclutamiento y selección, y posteriormente en capacitar al personal de nuevo ingreso en los complejos procesos de la organización debido a los altos estándares de comercialización de sus clientes de mayoreo del grupo textil.

### 4.3 Recomendaciones

Las recomendaciones se proponen a partir del análisis y el resultado de la intervención en la empresa Grupo Textil, estas se enuncian a continuación:

Implementación del modelo de competencias (selección, desempeño y desarrollo)

Esto permitirá a la organización, seleccionar al nuevo personal que cuente con las competencias necesarias para la organización, conocer las brechas entre las competencias reales y las competencias deseadas, capacitar y formar para disminuir las brechas, generar acciones de desarrollo basadas en competencias que fomenten la permanencia del personal valioso para la organización.

Para poder comenzar la implementación del modelo se recomienda realizar ciertos puntos iniciales, adicionales al armado del modelo que se realizó anteriormente en el presente trabajo.

1. Realizar las descriptivas de puestos basado en competencias y con su respectiva ubicación en el organigrama.
2. Realizar un diagnóstico general de las competencias de los grupos no gerenciales para definir las más adecuadas para cada uno.
3. Realizar un inventario del recurso humano de la organización con su historial de proyectos, área de conocimientos y competencias (Páginas amarillas).

Posteriormente proceder con los puntos de la implementación del modelo de competencias.

Para la parte del reclutamiento y la selección se recomienda realizar inicialmente un análisis y planificación de la plantilla necesaria para la organización, esto implica reconocer la necesidad de personal que pueda cumplir con las tareas de la organización sin importar la razón social a la que pertenezca dicha tarea o función.

Establecer las políticas para el reclutamiento interno, los cuales pueden ser promovidos en un movimiento vertical o transferido movimiento horizontal es por esta

recomendación que son necesarias las bases de datos con el historial de los empleados (Chiavenato, 2007).

Entre las políticas de recursos humanos también es necesario establecer criterios de selección de recursos humanos y estándares mínimos de las competencias laborales para la selección de los mejores candidatos para ocupar las vacantes de la organización.

Así mismo, se requiere diseñar instrumentos para garantizar la selección del personal con las competencias necesarias para cada puesto de la organización con el fin de seleccionar personas que no sólo cuenten con el conocimiento necesario para el desempeño de cada puesto, si no que estas cumplan con las competencias deseadas por la organización.

Con respecto al desempeño es necesario establecer programas que permitan medir el rendimiento de cada trabajador estableciendo parámetros reales y periódicos, estos deben incluir mediciones de conocimiento, desempeño con base a métricas y objetivos, así mismo medir el grado de competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

También se recomienda medir la curva de aprendizaje para los puestos gerenciales de la organización y para las actividades clave no gerenciales con el fin de garantizar la continuidad de la operación en caso de algún cambio del recurso humano y para que se tomen en cuenta en las métricas de permanencia o baja, una de las herramientas que puede ser utilizada por la organización que es la evaluación vertical.

Una de las principales recomendaciones en la parte de desarrollo es establecer políticas de retención de personal, ya que estos deben de contar con los conocimientos, capacidades y competencias requeridas por la organización y no sólo una de estas para ser ascendidos o mantenerlos dentro de la organización, es por ello que se recomienda establecer estándares mínimos para la retención del recurso humano.

Así mismo, se recomienda establecer planes de carrera y de reubicación con atención a las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, también se recomienda establecer criterios de compensaciones con base en su desempeño histórico y que estos criterios sean claros y equitativos para cada miembro de la organización.

Se recomienda la formación del recurso humano, en todos los niveles, comenzando con el nivel gerencial para esto es necesario establecer un plan de capacitación para este grupo que ataque las necesidades de formación prioritarias para la organización. Así mismo se recomienda la concientización de las competencias no alcanzadas por el grupo y utilizar el método de espiral creciente que significa adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva las competencias y conocimientos que las personas poseen para tener éxito en sus puestos de trabajo (Alles, 2007).

Alles citando a Levy-Leboyer hace referencias que la clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones (Alles, 2007).

Es por esto que para la disminución de las brechas se recomienda que se trabajen en talleres con el grupo gerencial, para el desarrollo de las competencias no alcanzadas y que son de gran interés para la organización, las cuales son adaptabilidad a los cambios del entorno, *empowerment* y liderazgo para el cambio, en los talleres se pretende presentar los comportamientos esperados para el grado deseado por la organización de cada competencia, así mismo brindar retroalimentación de su evaluación por competencias.

Por último, y no menos importante se recomienda considerar lo señalado por la NOM 035 STPS, respecto a asignar competencias a los puestos de trabajo, tal como lo señala M. Alles en el paso 3 del armado del modelo.

## REFERENCIAS

- Alles M. A. (2005a). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica
- Alles M. A. (2005b). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: como descubrir las competencias a través del comportamiento*. Buenos Aires: Granica
- Alles M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias 3a ed.* Buenos Aires: Granica.
- Alles M. A. (2008). *Diccionario de preguntas: gestión por competencias: como planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Granica
- Alles M. A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica
- Becerra, M. y Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Chile: Universidad de Chile.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Chiavenato I. (2007). *El capital humano de las organizaciones 8ª ed.* México: McGraw-Hill.
- Cruz, M. (2009). Diagnóstico sobre la realidad social, económica y cultural de los entornos locales para el diseño de intervenciones en materia de prevención y erradicación de la violencia en la región sur: el caso de la zona metropolitana de Mérida, Yucatán. México: Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres.
- CSB Consubanco (S/F) Entrevista por competencias. México: Consubanco, S.A. institución de banca múltiple.

- Ernest & Young consultores (1998) Manual del director de recursos humanos: gestión por competencias. Madrid: Ernest & Young.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, (96), 34-38.
- Fondo europeo de desarrollo regional, FEDER (2017). *Gestión de RRHH por Competencias*. España: Código 100.
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C (2013), *Ranking Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Ranking 2013 Capacidades y oportunidades de los Sistemas Estatales de CTI*. México: Autor
- Grupo Textil (2017). Historia de la Guayabera. Recuperado de <http://www.guayabera.com.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). Conociendo Yucatán. Encuesta Intercensa Base de datos, Sexta edición. México: INEGI
- Levy-Leboyer, C. (1997), *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- McClelland D. (1989) *Estudios de la motivación humana*. Madrid: Narcea, S.A. Ediciones.
- McClelland, D. (1973) *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, Harvard University, *American Psychologist*, 1-14.
- Secretaría de Fomento Económico y Trabajo (2018). Principales Indicadores. Recuperado de <http://www.sefoe.yucatan.gob.mx>
- Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico del Estado de Yucatán (2018) Historia y Antecedentes. Recuperado de <http://pcty.com.mx/>
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.

## Anexo 1

### Guía de entrevista a directivo

1. ¿Cuál es su puesto dentro del Grupo Textil?
2. ¿Cuál son sus principales funciones?
3. ¿Cuántas áreas funcionales tiene la organización?
4. ¿Cuáles son las principales áreas de la organización?
5. ¿Cuáles son los objetivos generales de la organización: sociales, económicos y de servicio
6. ¿Hay una definición clara entre los objetivos generales y los específicos de la organización?
7. ¿Se dispone de la infraestructura adecuada para lograr los objetivos institucionales?
8. ¿Existe unidad y congruencia entre objetivos, organización, base jurídica y programas de la institución?
9. ¿Cuál es el número de personas que tiene incorporada en su plantilla laboral?
10. ¿Existen criterios de medición como indicadores o parámetros que permitan evaluar su grado de cumplimiento?
11. ¿Existen políticas generales y particulares?
12. ¿Existe un organigrama general y/o particular?
13. ¿Existe un manual de organización?
14. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?
15. ¿Se apegan los directivos a los lineamientos que contemplan los planes?
16. ¿Cuáles son las principales problemáticas que presenta en la actualidad grupo Textil? Y ¿Existen planes de acción para contrarrestar las problemáticas actuales?
17. ¿Cuál de es su principal curso de acción de la organización para sopesar las problemáticas y cuál es la principal problemática por cada una de las áreas de la organización?

Fuente: Elaboración propia (2019)

## Anexo 2

### Guía de entrevista al personal

1. ¿Cuál es su puesto dentro del Grupo Textil?
2. ¿Cuál son sus principales funciones?
3. Enumerar los principales objetivos de la función que desempeña a corto, mediano y largo plazo.  
Dependencia:
4. Lineal: Indicar cargo jerárquico.
5. Horizontal: A qué gerencias se debe comunicar.
6. Vertical: Indicar cargo jerárquico vertical al cual se debe comunicar.
7. Departamental: Indicar los departamentos que dependen y se interrelacionan con el puesto a cubrir. Indicar asimismo el número de personas existentes en el departamento en el cual se encuentra el puesto de trabajo a cubrir.
8. ¿Cómo describe el desempeño de su jefe directo? ¿Cuál es la gerencia de la que depende su puesto?
9. ¿cómo describe el desempeño del gerente?
10. ¿Cuáles son los principales retos de su departamento?
11. ¿Alguna vez sus intereses personales entraron en conflicto con los de GC?
12. ¿En alguna ocasión, no se ha encontrado cómodo trabajando bajo las normas y directrices que marcaban su tarea?
13. ¿Cómo describiría a la organización con respecto a su desempeño?
14. ¿Según su percepción cuáles son las fortalezas del Grupo Textil?
15. ¿Según su percepción cuáles son las oportunidades de mejora del Grupo Textil?
16. ¿Cuál identificas que es la principal problemática de la organización?
17. ¿Cómo contribuirías para el crecimiento de la organización?
18. ¿Qué opciones de mejora propondrías para el crecimiento de la organización?
19. ¿Si tuvieses la decisión de realizar un cambio que es lo que cambiarías en la empresa?

Fuente: Elaboración propia (2019)



**Anexo 3**  
**Matriz de priorización de competencias**

<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>IRRELEVANTE</b>	<b>DESEABLE</b>	<b>NECESARIO</b>	<b>GRADO</b>
<b>1. Adaptabilidad a los cambios del entorno</b>				A-B-C-D
<b>2. Compromiso</b>				A-B-C-D
<b>3. Compromiso con la calidad de trabajo</b>				A-B-C-D
<b>4. Compromiso con la rentabilidad</b>				A-B-C-D
<b>5. Conciencia organizacional</b>				A-B-C-D
<b>6. Ética</b>				A-B-C-D
<b>7. Ética y sencillez</b>				A-B-C-D
<b>8. Flexibilidad y adaptación</b>				A-B-C-D
<b>9. Fortaleza</b>				A-B-C-D
<b>10. Iniciativa</b>				A-B-C-D
<b>11. Innovación y creatividad</b>				A-B-C-D
<b>12. Integridad</b>				A-B-C-D
<b>13. Justicia</b>				A-B-C-D
<b>14. Perseverancia en la consecución de objetivos</b>				A-B-C-D
<b>15. Prudencia</b>				A-B-C-D
<b>16. Respeto</b>				A-B-C-D
<b>17. Responsabilidad personal</b>				A-B-C-D
<b>18. Responsabilidad social</b>				A-B-C-D
<b>19. Sencillez</b>				A-B-C-D
<b>20. Temple</b>				A-B-C-D
<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>IRRELEVANTE</b>	<b>DESEABLE</b>	<b>NECESARIO</b>	<b>GRADO</b>
<b>1. Conducción de personas</b>				A-B-C-D
<b>2. Dirección de equipos de trabajo</b>				A-B-C-D
<b>3. Empowerment</b>				A-B-C-D
<b>4. Entrenador</b>				A-B-C-D
<b>5. Entrepreneurial</b>				A-B-C-D
<b>6. Liderar con el ejemplo</b>				A-B-C-D
<b>7. Liderazgo</b>				A-B-C-D
<b>8. Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)</b>				A-B-C-D
<b>9. Liderazgo para el cambio</b>				A-B-C-D
<b>10. Visión estratégica</b>				A-B-C-D
<b>COMPETENCIAS POR ÁREA</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>IRRELEVANTE</b>	<b>DESEABLE</b>	<b>NECESARIO</b>	<b>GRADO</b>

<b>1. Adaptabilidad - Flexibilidad</b>				A-B-C-D
<b>2. Calidad y mejora continua</b>				A-B-C-D
<b>3. Capacidad de planificación y organización</b>				A-B-C-D
<b>4. Cierre de acuerdos</b>				A-B-C-D
<b>5. Colaboración</b>				A-B-C-D
<b>6. Competencia “del náufrago”</b>				A-B-C-D
<b>7. Comunicación eficaz</b>				A-B-C-D
<b>8. Conocimiento de la industria y el mercado</b>				A-B-C-D
<b>9. Conocimientos técnicos</b>				A-B-C-D
<b>10. Credibilidad técnica</b>				A-B-C-D
<b>11. Desarrollo y autodesarrollo del talento</b>				A-B-C-D
<b>12. Dinamismo - Energía</b>				A-B-C-D
<b>13. Gestión y logro de objetivos</b>				A-B-C-D
<b>14. Habilidades mediáticas</b>				A-B-C-D
<b>15. Influencia y negociación</b>				A-B-C-D
<b>16. Iniciativa - Autonomía</b>				A-B-C-D
<b>17. Manejo de crisis</b>				A-B-C-D
<b>18. Orientación a los resultados</b>				A-B-C-D
<b>19. Orientación al cliente interno y externo</b>				A-B-C-D
<b>20. Pensamiento analítico</b>				A-B-C-D
<b>21. Pensamiento conceptual</b>				A-B-C-D
<b>22. Pensamiento estratégico</b>				A-B-C-D
<b>23. Productividad</b>				A-B-C-D
<b>24. Profundidad en el conocimiento de los productos</b>				A-B-C-D
<b>25. Relaciones públicas</b>				A-B-C-D
<b>26. Responsabilidad</b>				A-B-C-D
<b>27. Temple y dinamismo</b>				A-B-C-D
<b>28. Tolerancia a la presión de trabajo</b>				A-B-C-D
<b>29. Toma de decisiones</b>				A-B-C-D
<b>30. Trabajo en equipo</b>				A-B-C-D

Fuente: Elaboración propia (2019), basado en Ernest & Young consultores (1998).

## Anexo 4

### Entrevista de competencias para el nivel gerencial del Grupo Textil (GT)

<b>Nivel Gerencial</b>	
<b>Competencias Cardinales</b>	<b>Preguntas por competencia</b>
<b>Adaptabilidad a los cambios del entorno</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo identifica a la organización? ¿Cuáles son los principales retos que presenta su área?</li> <li>2. ¿A tenido que enfrentar alguna situación en la que haya que tenido que redefinir el curso de acción de un plan o proyecto? ¿Cómo lo resolvió y que acciones tomo al respecto?</li> <li>3. ¿Dentro de la organización cuantos puestos ha tenido? ¿A qué se debieron los cambios y quien los propuso?</li> <li>4. ¿Alguna vez se ha desempeñado en tareas que sean diferentes a su área de especialidad o conocimientos? ¿Cómo se adaptó para cumplir dicho encargo?</li> </ol>
<b>Compromiso con la calidad de trabajo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Ha diseñado objetivos y procesos operables en beneficio de toda la organización? ¿Cuál ha sido?</li> <li>2. ¿Cuál es el principal proyecto que ha realizado en la organización? ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué implicó su realización?</li> <li>3. ¿Alguna vez ha ofrecido su colaboración profesional a otras áreas de la organización?</li> </ol>
<b>Flexibilidad y adaptación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Ha realizado tareas que no son usuales en su rutina de trabajo?</li> <li>2. ¿Qué es lo primero que realiza al presentarse una tarea no planeada o imprevista?</li> <li>3. ¿Responde con rapidez nuevas asignaciones a pesar de estar involucrado en otras tareas, o como sobrelleva esta situación?</li> </ol>
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>	<b>Descripción de la Conducta</b>
<b>Conducción de personas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuenta con un plan de desarrollo para su personal?</li> <li>2. ¿Cuáles son sus métodos que ha encontrado más útiles para el desarrollo de sus colaboradores?</li> <li>3. ¿Cuál es su método de incentivar a su personal a alcanzar los objetivos del área?</li> </ol>
<b>Empowerment</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo identifica el talento de su personal?</li> <li>2. ¿Cómo identifica las necesidades de sus colaboradores?</li> <li>3. ¿Cuál es la principal fortaleza y debilidad de su equipo de trabajo? ¿Cómo maneja las debilidades de su área?</li> <li>4. ¿Cómo distribuye el trabajo en su departamento generalmente? ¿Cómo y con qué frecuencia supervisa el desempeño del trabajo delegado?</li> </ol>

<b>Liderazgo para el cambio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Ha tenido que liderar un cambio dentro de la organización? ¿Cuál fue y como se dio el resultado?</li> <li>2. ¿Ha generado alguna idea de cambio o innovación en pro de la organización? ¿Cómo impulso para implementar su idea?</li> <li>3. Si la organización le pidiera adaptarse a algún cambio que no sea favorable para su equipo, como comunicaría la situación a sus compañeros.</li> </ol>
<b>Competencia por área específica</b>	<b>Descripción de la Conducta</b>
<b>Comunicación eficaz</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuándo fue la última vez que experimentó la sensación de que parte de la información que usted maneja fue mal interpretada por otra persona?</li> <li>2. Hábleme de la última situación en la que tuvo la necesidad de comunicarse con personas que no estaban técnicamente preparadas para entender el tema</li> <li>4. Cuénteme de alguna ocasión que tuvo que comunicar una situación difícil a sus compañeros de trabajo.</li> <li>5. Tiene algún método para transmitir la información a su equipo</li> </ol>
<b>Manejo de Crisis</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuénteme de alguna situación en que haya superado algún obstáculo y posterior haya surgido alguna otra dificultad".</li> <li>2. ¿Cuál ha sido la última crisis que ha enfrentado en la organización? ¿Cuál fue el curso de acción?</li> </ol>
<b>Orientación al cliente Externo e interno</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuénteme una ocasión en la que tuvo que considerar las necesidades de un cliente a la hora de realizar tu trabajo.</li> <li>2. Cuéntame una ocasión en la que tuvo que estructurar una propia actividad para dar un mejor servicio a los clientes.</li> <li>3. Puedes contarme alguna ocasión en la que tuvo que ponerte en lugar de un cliente potencial a la hora de diseñar tus tareas, o las de tu equipo (reformas, cambios de implantación, aparición de nuevos servicios etc.)</li> </ol>
<b>Pensamiento estratégico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son las áreas que con su conocimiento y campo de acción podrían traerle mayores beneficios a la organización?</li> <li>2. ¿Cuáles son las oportunidades que usted ha detectado en la organización?</li> <li>3. ¿Ha aportado una idea para beneficio de la organización que resulte rentable para la misma?</li> <li>4. ¿Ha implementado objetivos o metas adicionales a los generales en su departamento, que generen un impacto significativo a la organización? ¿Cuáles han sido estos?</li> </ol>

**Fuente: Elaboración propia con base en (Alles, 2008 y Consubanco S.A S/F.)**

## Anexo 5

## Formato de observación de competencias para el nivel gerencial del Grupo Textil.

Competencias Cardinales	Tarea observada	Comportamiento/Comentarios	Frecuencia %
Adaptabilidad a los cambios del entorno			Siempre 100% Frecuente 75% La mitad 50% Ocasional 25%
Compromiso con la calidad de trabajo			Siempre 100% Frecuente 75% La mitad 50% Ocasional 25%
Flexibilidad y adaptación			Siempre 100% Frecuente 75% La mitad 50% Ocasional 25%
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>			
Conducción de personas			Siempre 100% Frecuente 75% La mitad 50% Ocasional 25%
<i>Empowerment</i>			Siempre 100% Frecuente 75% La mitad 50% Ocasional 25%
Liderazgo para el cambio			Siempre 100% Frecuente 75% La mitad 50% Ocasional 25%
<b>Competencia por área específica</b>			
Comunicación eficaz			Siempre 100% Frecuente 75% La mitad 50% Ocasional 25%
Manejo de Crisis			Siempre 100% Frecuente 75% La mitad 50% Ocasional 25%
Orientación al cliente Externo e interno			Siempre 100% Frecuente 75% La mitad 50% Ocasional 25%
Pensamiento estratégico			Siempre 100% Frecuente 75% La mitad 50% Ocasional 25%

Fuente: Elaboración propia con base en Alles (2005a)