



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:
MAGISTER EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTES
INTERPROVINCIALES CON DOMICILIO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”

AUTOR:

ECON. EUGENIA LEONOR CARRERA ESPINOZA

TUTOR:

ING. RENE BASANTES M.D.E

RIOBAMBA – ECUADOR

AÑO

2016

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas mención Finanzas con el tema: “Modelo de Gestión por Competencias para mejorar la productividad laboral de las Cooperativas de transportes interprovinciales con domicilio en la ciudad de Riobamba” ha sido elaborada por la Econ. Eugenia Leonor Carrera Espinoza, con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo que certifico que se encuentra apta para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba, 24 de Noviembre de 2016

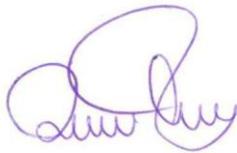


Ing. Rene Basantes M.D.E

TUTOR

DERECHO DE AUTORÍA

Yo, Eugenia Leonor Carrera Espinoza, con C.I 060296759-8 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas realizadas en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Econ. Eugenia Carrera Espinoza

060296759-8

AGRADECIMIENTO

Mi Agradecimiento, total a Dios, a mis padres, por inculcarme sus valores y principios, a mis hermanos por su apoyo absoluto, a mi esposo e hijos fuente de inspiración y lucha, a la Universidad Nacional de Chimborazo, a las Cooperativas de Transporte Interprovinciales y a todas las personas que con su aporte hicieron posible la culminación de este trabajo investigativo.

Eugenia Carrera Espinoza

DEDICATORIA

Toda la investigación realizada dedico: a mis padres Mariana y Bolívar, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo; a mi esposo Marcos eje fundamental en mi familia y mis preciosos hijos; Marcos Sebastián y Patricio Agustín quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme, los amo gracias por todo.

Eugenia Carrera Espinoza.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	N°	de
PÁGINA		
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	ii	
DERECHO DE AUTORÍA	iii	
AGRADECIMIENTO	iv	
DEDICATORIA	v	
ÍNDICE GENERAL	vi	
ÍNDICE DE CUADROS	xi	
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii	
RESUMEN	xv	
ABSTRAC	xvi	
INTRODUCCIÓN	xvii	
CAPÍTULO I.	1	
1. MARCO TEÓRICO.	1	
1.1. ANTECEDENTES.....	1	
1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	3	
1.2.1. Fundamentación Filosófica	3	
1.2.2. Fundamentación Epistemológica.....	3	
1.2.3. Fundamentación Psicológica	5	
1.2.3.1. La teoría de las relaciones humanas	5	
1.2.3.2. La teoría científica del comportamiento	6	

1.2.4.	Fundamentación Pedagógica	8
1.2.5.	Fundamentación Legal	9
1.3.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
1.3.1.	Gestión por Competencias.....	10
1.3.1.1.	Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano	10
1.3.1.2.	Importancia y finalidad de la Administración del Talento Humano	13
1.3.1.3.	Procesos de la Administración de Recursos Humanos	14
1.3.1.3.1.	Provisión de Recursos Humanos.....	14
1.3.1.3.2.	Organización de Recursos Humanos	14
1.3.1.3.3.	Mantenimiento de Recursos Humanos.....	14
1.3.1.3.4.	Desarrollo de Recursos Humanos	15
1.3.1.3.5.	Auditoria de Recursos Humanos.....	15
1.3.1.4.	La Administración por Competencias y la Administración de Recursos Humanos	16
1.3.1.5.	Beneficios de la Gestión por Competencias	18
1.3.1.6.	Competencia Laboral.....	19
1.3.1.6.1.	Tipos de Competencias	20
1.3.1.6.2.	Capacidades.....	21
1.3.1.6.3.	Conocimientos.....	21
1.3.1.6.4.	Habilidades.....	21
1.3.1.7.	El uso de Diccionarios y Escalas	22
1.3.1.8.	Etapas para establecer un sistema de Gestión por Competencias.....	23
1.3.1.8.1.	Planeación de estratégica.	23
1.3.1.8.2.	Definición de las competencias por la alta dirección.....	23
1.3.1.8.3.	Definición de los grados de competencias.	23
1.3.1.8.4.	Análisis de Puestos.....	23

1.3.1.8.5.	Análisis y validación de competencias.	24
1.3.1.8.6.	Diseño de procesos por competencias.....	24
1.3.1.8.7.	Aprobación de las competencias laborales.	24
1.3.1.8.8.	Implantación.....	24
1.3.1.8.9.	Retroalimentación.	24
1.3.1.9.	Dirección Estratégica de Recursos Humanos	25
1.3.1.9.1.	Análisis de Puestos.....	25
1.3.1.9.2.	Descripción de Puestos	26
1.3.1.9.3.	Manuales de Funciones	26
1.3.1.9.4.	Manuales de Procedimientos.....	27
1.3.1.9.5.	Reclutamiento y Selección de Personal	28
1.3.1.9.6.	Inducción.....	30
1.3.1.9.7.	Capacitación y Desarrollo del Personal	30
1.3.1.9.8.	Evaluación del Desempeño	32
1.3.2.	PRODUCTIVIDAD LABORAL	39
1.3.2.1.	Importancia de la productividad	46
1.3.2.2.	Productividad en la empresa de servicios	46
CAPITULO II.....		47
2.	METODOLOGÍA.....	47
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
2.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
2.3.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	48
2.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	50
2.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
2.5.1.	Población	50
2.5.2.	Muestra.....	50

2.6.	PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	50
2.6.1.	Fuentes Primarias	51
2.6.2.	Fuentes Secundarias	52
2.7.	HIPÓTESIS.....	52
2.7.1.	Hipótesis General	52
2.7.2.	Hipótesis Específicas.....	53
2.8.	ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
CAPÍTULO III.....		55
3.	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTES INTERPROVINCIALES CON DOMICILIO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.	55
3.1.	ANTECEDENTES.....	55
3.2.	TEMA	57
3.3.	PRESENTACIÓN.....	57
3.4.	OBJETIVOS	59
3.4.1.	Objetivo General	59
3.4.2.	Objetivos Específicos	59
3.5.	FUNDAMENTACIÓN.....	59
CAPÍTULO IV		61
4.	EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	61
4.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTAREALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE INTERPROVINIALES CON DOMICILIO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA (PATRIA, RIOBAMBA, ECUADOR Y CHIMBORAZO).....	61
4.2.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	97
4.2.1.	Comprobación de la hipótesis específica 1	98

4.2.2.	Comprobación de la hipótesis específica 2	101
4.2.3.	Comprobación de la Hipótesis Específica 3	103
4.2.4.	Gráficos de Comprobación.....	105
4.2.5.	Decisión General	106
CAPÍTULO V		107
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
5.1.	CONCLUSIONES	107
5.2.	RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA		109
ANEXOS		113

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Evaluación del Desempeño vs Evaluación del Rendimiento	38
Cuadro 2 Etapas de la Investigación.....	54
Cuadro 4.1 Fuentes de Reclutamiento que utiliza la Institución	61
Cuadro 4.2 Medio de reclutamiento	63
Cuadro 4.3 Perfiles Profesionales	64
Cuadro 4.4 Documentos de análisis y descripción de puestos	65
Cuadro 4.5 Técnicas de selección.....	66
Cuadro 4. 6 Selección del personal.....	67
Cuadro 4. 7 Proceso de selección de Talento Humano.....	68
Cuadro 4. 8 Proceso de inducción organizacional.....	69
Cuadro 4. 9 Plan de Capacitación Institucional.....	70
Cuadro 4 10 Frecuencia en asistir a capacitaciones.....	71
Cuadro 4. 11 Contribución de las capacitaciones	72
Cuadro 4. 12 Contribución de las capacitaciones	73
Cuadro 4. 13 Técnicas para verificar las necesidades de capacitación.....	74
Cuadro 4. 14 Participación en capacitaciones	75
Cuadro 4. 15 Actividades para mejorar actitudes en el trabajo	76
Cuadro 4. 16 Plan del perfeccionamiento profesional del personal	77
Cuadro 4. 17 Grado de titulación.....	78
Cuadro 4. 18 Evaluación de la calidad de trabajo.....	79
Cuadro 4. 19 Usuarios participan en evaluación	80
Cuadro 4. 20 Asignación de recursos	81
Cuadro 4. 21 Solución de problemas	82
Cuadro 4. 22 Cumplimiento del trabajo asignado	83
Cuadro 4. 23 Evidencias de la evaluación de desempeño	84
Cuadro 4. 24 Evidencias de evaluación de desempeño	85
Cuadro 4. 25 Conocimientos suficientes	87

Cuadro 4. 26 Innovación de conocimientos para el mejor desempeño	88
Cuadro 4. 27 Trabajo en equipo.....	89
Cuadro 4. 28 Relaciones interpersonales en el trabajo	90
Cuadro 4. 29 Motivación en el trabajo	91
Cuadro 4 30 Motivación para realizar el trabajo	92
Cuadro 4. 31 Conocimiento de las funciones del cargo	93
Cuadro 4.32 Apariencia personal.....	94
Cuadro 4. 33 Apoyo en la resolución de problemas	95
Cuadro 4. 34 Perspectiva del aprendizaje continuo	96
Cuadro 4. 35 Comprobación de Hipótesis 1	100
Cuadro 4. 36 Comprobación de Hipótesis 2	102
Cuadro 4. 37 Comprobación de Hipótesis 3	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4. 1 Fuentes de Reclutamiento que utiliza la Institución	61
Gráfico 4. 2 Medio de reclutamiento	63
Gráfico 4. 3 Perfiles Profesionales	64
Gráfico 4. 4 Documentos de análisis y descripción de puestos	65
Gráfico 4. 5 Técnicas de selección	66
Gráfico 4. 6 Selección del personal	67
Gráfico 4. 7 Proceso de selección de Talento Humano	68
Gráfico 4. 8 Proceso de inducción organizacional	69
Gráfico 4. 9 Plan de Capacitación Institucional	70
Gráfico 4. 10 Frecuencia en asistir a capacitaciones	71
Gráfico 4. 11 Contribución de las capacitaciones.....	72
Gráfico 4. 12 Contribución de las capacitaciones.....	73
Gráfico 4. 13 Técnicas para verificar las necesidades de capacitación	74
Gráfico 4. 14 Participación en capacitaciones	75
Gráfico 4. 15 Actividades para mejorar actitudes en el trabajo	76
Gráfico 4. 16 Plan del perfeccionamiento profesional del personal	77
Gráfico 4. 17 Grado de titulación	78
Gráfico 4. 18 Evaluación de la calidad de trabajo	80
Gráfico 4. 19 Usuarios participan en evaluación	80
Gráfico 4. 20 Asignación de recursos	81
Gráfico 4. 21 Solución de problemas.....	83
Gráfico 4. 22 Cumplimiento del trabajo asignado	84
Gráfico 4. 23 Evidencias de la evaluación de desempeño	85
Gráfico 4. 24 Evidencias de evaluación de desempeño	86
Gráfico 4. 25 Conocimientos suficientes	87
Gráfico 4. 26 Innovación de conocimientos para el mejor desempeño	88
Gráfico 4. 27 Trabajo en equipo	89

Gráfico 4. 28 Relaciones interpersonales en el trabajo.....	90
Gráfico 4. 29 Motivación en el trabajo	91
Gráfico 4. 30 Motivación para realizar el trabajo	92
Gráfico 4. 31 Conocimiento de las funciones del cargo	93
Gráfico 4. 32 Apariencia personal	94
Gráfico 4. 33 Apoyo en la resolución de problemas.....	95
Gráfico 4. 34 Perspectiva del aprendizaje continuo	96
Gráfico 4. 35 Hipótesis Específica 1	105
Gráfico 4. 36 Hipótesis Específica 2	105
Gráfico 4. 37 Hipótesis Específica 3	106

RESUMEN

El ser humano desde el principio de su existencia ha tenido la capacidad de decidir y de resolver problemas. En la actualidad los humanos se enfrentan a la problemática de buscar alternativas que permitan aumentar su nivel de productividad laboral con ejecución de la Gestión por Competencias.

Considerando que el modelo de Gestión por competencias permite un mejor desenvolvimiento del personal, donde cada uno puede desempeñar su rol de manera acertada y oportuna este a su vez contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Con el establecimiento de los perfiles por competencias se puede efectuar el proceso de reclutamiento y selección, capacitación y la evaluación basado en las competencias necesarias permitiendo de esta manera la generación de productividad laboral de los empleados. De esta manera se ve la necesidad fundamental el diseñar un Modelo de Gestión por Competencias para mejorar la productividad laboral del área administrativa de las Cooperativas de Transporte Interprovinciales con domicilio en la ciudad de Riobamba (Patria, Riobamba, Ecuador y Chimborazo)

Este trabajo está estructurado en cinco capítulos, a saber:

En el Capítulo I se desarrolla el marco teórico, donde se explica las bases teóricas las mismas que permiten sustentar la presente investigación

En el Capítulo II se presenta el marco metodológico, que comprende el diseño y tipo de investigación, métodos de investigación, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la población y la muestra.

En el Capítulo III corresponde a los lineamientos alternativos, es decir el diseño del Modelo de Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral de las Cooperativas de Transportes Interprovinciales con domicilio en la ciudad de Riobamba.

En el Capítulo IV trata sobre la exposición y discusión de resultados, se analizan y se interpretan los datos recopilados a través de las fuentes de recolección de los mismos: encuesta y entrevista

En el Capítulo V se presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se ha pudo llegar con el trabajo de investigación realizado.

Abstract

The human being from the beginning of his existence has had the ability to decide and solve problems. Nowadays, humans face the problem of looking for alternatives that allow them to increase their level of labor productivity through the execution of Competence Management.

Considering that the Competence Management model allows a better development of the personnel, where each one of them can perform their role in a proper correct and timely way that contributes to the achievement of the institutional objectives.

The recruitment and selection, training and evaluation process based on the necessary competencies can be carried with the statement of competency profiles allowing the generation of labor productivity of employees. Therefore, it is essential to design a Competency Management Model to improve the labor productivity of the administrative area of Cooperativas de Transporte Interprovinciales placed in Riobamba city (Patria, Riobamba, Ecuador and Chimborazo)

This research work is structured in five chapters:

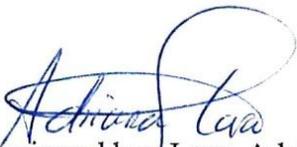
Chapter I develops the theoretical framework, which explains the theoretical bases that support the present research.

Chapter II presents the methodological framework, which includes the design and type of research, research methods, techniques and tools for data collection, population and sample.

Chapter III refers to the alternative guidelines, that is to say the design of the Management Model by competencies to improve the labor productivity of the Cooperativas de Transportes Interprovinciales placed in Riobamba city.

Chapter IV deals with the presentation and discussion of results, the collected data is analyzed and interpreted through the data collection sources such as: survey and interview.

Chapter V presents the conclusions and recommendations that have been reached with the research work that was carried out.


Reviewed by: Lara, Adriana

Language Center Teacher



INTRODUCCIÓN

Considerando que el régimen empresarial vigente es de extrema competencia, donde no basta tener lo mejor en tecnología, ni gran infraestructura. Tales elementos son importantes, fundamentalmente cuando el objetivo es minimizar costos o de incrementar la calidad del producto/servicio; sin embargo en técnicas de competitividad y productividad sostenible organizacional, resultan insuficientes. En la disputa por mantenerse y/o desarrollarse en el tiempo las empresas buscan implementar estrategias innovadoras que generen cambio, esto se ha transformado en algo muy importante en las instituciones.

En el caso de las Cooperativas de transportes interprovincial con domicilio en Riobamba (Riobamba, Chimborazo, Patria y Ecuador), mantener e incrementar los niveles de intervención en el mercado, el desarrollar nuevos servicios, para atender de manera eficiente a los usuarios que cada vez son más estrictos y exigentes, por ende propender a su crecimiento y desarrollo en este escenario competitivo, es una preocupación de los socios y directivos para incrementar la productividad de su Cooperativa con el aporte esencial del Talento humano que colaboran a gestionar mejores resultados empresariales.

Precisamente por ello, la presente investigación está encaminada a demostrar que una gestión organizacional de los individuos, basada en el conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes gerenciales y valoración individual de sus competencias laborales de los colaboradores del área administrativa de las Cooperativas en estudio. Dicho de otra manera, una organización que instituye a las competencias personales, como un modelo de gestión organizacional, donde el cumplimiento de todas las funciones en función a los colaboradores; en este contexto es trascendental que las Cooperativas mencionadas implementen un modelo de Gestión basada en competencias y productividad laboral para lograr sus objetivos institucionales.

El diseño de un modelo de gestión por competencias permite dotar a las Cooperativas una herramienta estratégica, que facilita, direcciona los diferentes procesos de la gestión del

recursos humano para aprovechar al máximo el potencial de los empleados quienes desempeñan funciones en estas instituciones.

CAPÍTULO I.

1. MARCO TEÓRICO.

1.1. ANTECEDENTES

En el proceso de revisión bibliográfica correspondiente tanto en las bibliotecas de las Universidades de Riobamba como en otras universidades del país se pudo encontrar temas relacionados, en cuanto a modelos de gestión para Cooperativas de Transporte, pero no se encontró temas específicos en cuanto a Modelos de Gestión por Competencias de la Cooperativas de Transportes Interprovincial domiciliadas en la ciudad de Riobamba como son las Cooperativas Patria, Riobamba, Chimborazo y Ecuador; determinando de esta manera que la investigación a realizar servirá de mucha ayuda para dichas Instituciones.

En la disputa por mantenerse y/o desarrollarse en: el tiempo, buscar, estudiar e instaurar modelos de gestión y estrategias innovadoras; se ha transformado en un serio problema para las organizaciones. En el caso de las Cooperativas de transporte, el mantener y/o incrementar la participación en el mercado, estudiar y desarrollar nuevos servicios, atender cada vez más a clientes estrictos y organizados y por ende llevar a su crecimiento y desarrollo en este escenario competitivo, es una preocupación permanente de socios y directivos, por buscar e instaurar modelos innovadores, que les permitan gestionar con mejores resultados en sus Cooperativas.

Otro hecho a destacar que va en la corriente de instituir la Filosofía y Cultura de las instituciones, es desarrollar una identidad organizacional fuerte y a su vez flexible, de modo que en las Cooperativas de transporte interprovincial domiciliadas en la ciudad de Riobamba, los niveles de productividad laboral son bajos, porque las cooperativas no aplican en su mayoría modelos de gestión innovadores con sus trabajadores; aún encontramos en pleno Siglo XXI, donde la globalización ha cambiado pensamientos y modelos, pero que en la mayoría de las organizaciones de nuestro medio, el hablar de gestión de competencias, productividad laboral, todavía difieren mucho para ser considerados a modo de una gestión innovadora.

Incorporar cambios que suceden en el entorno, como en identidades es frágiles, tampoco existe conciencia en la organización local y nacional para institucionalizar una gestión con

Responsabilidad Social. En las instituciones en mención se utiliza prácticas de gestión organizacional diferente y antigua, obstaculizadas desde el punto de vista de la competitividad.

En su objetivo por alcanzar mayor rentabilidad económica, muchos directivos recurren a subvalorar los esfuerzos de sus trabajadores, dejando de reconocer: los beneficios sociales o retribuyendo simplemente sueldos que no valoran el esfuerzo realizado. Con tales acciones lo que están logrando es quebrantar las bases para lograr, el compromiso de sus empleados, requisito indispensable para promover el aprovechamiento de sus competencias laborales.

Además por otro lado, las prácticas de motivación y en varios casos reconocimientos que aplican la empresa, son de corte coyuntural y a corto plazo, que no responde a un propósito mayor de buscar el crecimiento personal y profesional de sus empleados, en el largo plazo. La Gestión por Competencias, requiere algunas condicionantes: un clima laboral de paz y tranquilidad duradera, escenario de confianza mutua entre el jefe y los colaboradores, valoración y reconocimiento a los esfuerzos individuales, entre otros; que solo vemos en pocas empresas de nuestro medio, fundamentalmente en las transnacionales.

En este contexto se considera que la Gestión humana postula para garantizar un incremento en la productividad laboral en las empresas, se deben contar con colaboradores competitivos, es decir transformar la gestión tradicional del factor humano, en la praxis que genere y múltiple el valor de las empresas por medio del aumento de la productividad de sus trabajadores. Sin duda alguna es de gran valía el aporte que brindan los empleados a las instituciones para lograr sus objetivos; mediante sus conocimientos, capacidades, habilidades dinamizan y dan vida a los otros recursos para su optimización y funcionamiento, por lo que es conveniente desarrollar una serie de procesos que conlleven a incrementar sus potencialidades.

Después de analizar la información obtenida mediante las diferentes técnicas de investigación, se pudo determinar que existen falencias y conflictos que se deben tratar en el personal administrativo; por lo que resulta conveniente desarrollar un modelo de Gestión del Talento Humano por competencias que contribuya a que estas personas puedan alcanzar

un mejor desempeño, con la implementación de competencias laborales propias a su puesto de trabajo, siendo necesario realizar un análisis funcional de cada puesto para llegar a definir las competencias idóneas y necesarias para cada puesto de trabajo, así como también las competencias universales, las mismas que deben ser adoptadas por todos los servidores.

1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1. Fundamentación Filosófica

Todo ser humano busca el confort, el bienestar y productividad, en las áreas en las que se desarrolla. Las cooperativas de transportes interprovinciales domiciliadas en la ciudad de Riobamba (Riobamba, Chimborazo, Ecuador, Patria), son cooperativas reconocidas a nivel local y nacional por los servicios que prestan. Sus directivos pretenden que sus Cooperativas sean reconocidas, además por su buen manejo productivo laboral, implementados desde el contexto de la Gestión por competencias, los mismos que permitirán su fortalecimiento como cooperativas de transporte líderes en el mercado local y nacional.

La axiología trata, busca el análisis intelectual y moral de los valores negativos y valores positivos, considerando los principios que permiten determinar que algo es o no ventajoso, considerando los fundamentos de tal juicio.

1.2.2. Fundamentación Epistemológica

El ser humano desde el inicio de su existencia ha tenido la capacidad de discernir y de resolver problemas. Coyunturalmente los humanos nos enfrentamos a la problemática de buscar alternativas que permitan aumentar el nivel de productividad laboral con el cumplimiento de la Gestión por Competencias.

Con la investigación se pretende solucionar el gran problema que representan generar cambios productivos en el área administrativa de las Cooperativas de Transportes

interprovinciales domiciliadas en la ciudad de Riobamba (Patria, Riobamba, Ecuador y Chimborazo). Para llegar a generar solución a este problema se utilizará un Modelo de Gestión por Competencias que se fundamenta en identificar el Saber (conocimiento), el Saber Hacer (Habilidades y Destrezas) y el Saber Estar (Conductas y Actitudes Gerenciales).

En el ámbito empresarial, competencia es vista como el: “Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes gerenciales que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de Idoneidad Demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones. (Ochoa -del-Río , 2009)

Dentro de este contexto la matriz de Competencia nos muestra los comportamientos que componen las competencias inmersas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), para ello es requerida la presencia y relación de los siguientes elementos.

- **SABER:** Conocimientos vinculados con comportamientos inmersos en la competencia. Pueden ser técnicos (orientados a la realización de tareas) y sociales (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como “conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas”. La Psicología Cognitiva brinda en la actualidad importantes desarrollos encaminados a mejorar las estrategias de aprendizaje; como “aprender a aprender” o “aprender a pensar” y el aprender para aprender.

- **SABER HACER:** Habilidades que permiten poner en acción los conocimientos que se posee. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas – por ejemplo, operar a un paciente o realizar un sistema de base de datos-), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas -trabajar en equipo, ejercer liderazgo, hablar en público,...-), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones...)

- **SABER ESTAR:** Actitudes afines con las principales tipologías del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes, en tanto elementos que ayudan o dificultan ciertos comportamientos en un contexto dado. Las actitudes son un tema básico en la Psicología Social que tiene un amplio desarrollo y aplicación, en un nivel más amplio (en medios de comunicación), como en un nivel pequeño (en las relaciones interpersonales), y en el que aspectos: como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son de gran interés.

Aspectos motivacionales comprometidos a que la persona quiera o no ejecutar comportamientos propios de la competencia. Factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea.) o externo (dinero “extra”, días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por exponer una competencia.

1.2.3. Fundamentación Psicológica

1.2.3.1. La teoría de las relaciones humanas

La administración estudiada desde una perspectiva psicológica que se crea en los Estados Unidos, a través de la Teoría de las Relaciones Humanas (1920). Sus estudios se enfocan a la conducta del hombre en las empresas y se concentra en la administración de los individuos, enfatizando la importancia del elemento humano, siendo el fundamento de las actuales corrientes administrativas (MEDINA MACIAS, A.; AVILA VIDAL, A. , 2008). De esta manera en la actualidad el Talento humano es considerado el cuarto factor en el ámbito productivo, ya que apoya de manera significativa a la empresa en el proceso de tomas de decisiones.

La Teoría de las Relaciones Humanas se basa en los trabajos de Hugo Munsterberg, fundador de la Psicología Industrial. Munsterberg realizó varios aportes a la administración, entre ellos: instituyó el cómo se podía alcanzar mayor rendimiento del Talento Humano

mediante condiciones psicológicas adecuadas; incluyendo elementos como rutina, cansancio, atención y el impacto de la influencia social, combinando además, ideas de la Administración Científica con las de la Psicología.

Esta teoría se fortalece con los trabajos realizados por Elton Mayo en la histórica experiencia de la planta Hawthorne (1924 - 1932) en la Western Electric Company. Mayo explica que el estudio de la administración se debe basar en las relaciones interpersonales, pues la administración involucra a que las cosas se deben realizar por la acción de las personas.

Los estudios establecen que de los parámetros técnicos y formales (organización formal) se pase a aspectos psicológicos y sociológicos (organización informal)

Mayo realiza varias conclusiones fundamentales para la administración:

- Mediante una adecuada satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales del trabajador y de situaciones favorables se llega a aumentar la eficiencia de cualquier organización.
- La eficiencia industrial es un inconveniente que supera la materia de organización racionalización, convirtiéndose en un problema de motivación y satisfacción de las necesidades del trabajador.
- Piensa que la psicología es un medio para comprender y obtener lo mejor de los individuos.

De esta manera se habla de un efecto motivador, el mismo que permite generar mayor productividad laboral, constituyéndose como una herramienta fundamental en la actualidad para las organizaciones pues ven al factor humano como el eje esencial de su nivel de producción o prestación de servicios.

1.2.3.2. La teoría científica del comportamiento

Esta Teoría es conocida también como la Teoría de las Necesidades y Motivaciones o el movimiento humanista dentro de la Psicología Industrial, enfatiza su análisis de la administración desde la óptica psicológica. Sus teóricos sostuvieron que la administración

debe adaptarse a los requerimientos de los individuos, pues el elemento humano es el factor esencial en los logros organizacionales. Una de las figuras más representativas de esta perspectiva es el estadounidense Abraham Maslow (1908 - 1970), quien estableció una jerarquización de las necesidades con las cuales el individuo se sentía satisfecho. Maslow establece que las necesidades individuales básicas son de naturaleza fisiológica, después vienen otras que a medida que se satisfacen van requiriendo de otras más hasta llegar a la autorrealización.

Cada una de las escalas de la pirámide tiene distintos niveles motivacionales. Si la teoría de Maslow es correcta, hasta que las necesidades básicas no estén satisfechas al grado que se necesitan para el funcionamiento adecuado del cuerpo, la mayor parte de la actividad de una persona ocurrirá a ese nivel y la satisfacción de otras áreas proporcionará poca motivación. Maslow postuló que esta “pirámide” representa una jerarquía en la que los mismos seres humanos se organizan. Esta pirámide permite que el ser humano a medida que cumple cierta necesidad por seguir con otra y así sucesivamente hasta el punto de generar satisfacción, sin embargo se sabe que como ser humano nacemos con necesidades y existen otras que con el pasar del tiempo se van desarrollando. El proceso de satisfacción dependerá de las características que cada una de estas tenga, generando comportamientos en el Ser humano.

Otro de los exponentes más importantes de este enfoque es Douglas Mc Gregor (1906 - 1964), quien identificó en su teoría dos grupos de supuestos básicos a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y. La Teoría X plantea que los individuos ven el trabajo como una necesidad, pero a su vez sienten aversión hacia él, evitándolo siempre que sea posible. Por tal motivo se considera a las personas como dejadas, carentes de ambición, egoístas, que les desagrada la responsabilidad, indiferentes a las necesidades de la organización, que se resisten al cambio y requieren que las guíen.

La Teoría Y es más optimista y plantea que los individuos tienen potencial de desarrollarse, de tener responsabilidades y de conseguir las metas organizacionales, si se les da la oportunidad y el ambiente social para ejecutarlo. Considera el trabajo como natural y que los individuos quieren trabajar y en circunstancias adecuadas obtienen gran

satisfacción. También determina que tienen la capacidad de aceptar, indagar responsabilidades y emplear la imaginación, la creatividad y el ingenio. Planea que la administración participativa es la mejor forma de aprovechar el potencial humano suministrando perspectiva de progreso personal. La Teoría “Y”, supone que las necesidades de orden superior subyugan a las personas. Presume también que los supuestos de ésta, son más válidos que los de la Teoría “X”. En general los supuestos de las dos teorías pueden resultar idóneos en situaciones concretas.

Dentro del contexto psicológico y el análisis expuesto, se determina entonces que el ser humano en el instante de satisfacer necesidades puede estar expuesto a que de acuerdo al nivel de intensidad de estas logre satisfacerlas y un factor importante para el desempeño de estas es el obtener y mantener un trabajo el cual le permita cumplirlas generando un nivel de satisfacción importante, más aún cuando el trabajo se lo hace de forma consiente y productiva.

1.2.4. Fundamentación Pedagógica

Es la apertura de la construcción de los aprendizajes, basado en la representación del desarrollo de destrezas organización e integridad de los aprendizajes a través de la evolución de las ciencias humanas. Para reforzar lo mencionado es importante apoyar en el criterio de Flórez Rafael (1996), en el que menciona que: “...la pedagogía es la disciplina que organiza el proceso educativo de toda persona, en los aspectos psicológico, físico e intelectual tomando en cuenta los aspectos culturales de la sociedad en general”.

Este anuncio es claro en su exposición. La pedagogía como pilar fundamental de la educación debe poner afán en la evolución del saber de manera estratégica en el ámbito del estudiante para la orientación respectiva del recurso humano. Pues se debe asumir el reto de formar estudiantes bajo la perspectiva paradigmática de la pedagogía constructivista con el propósito de lograr individuos con capacidad de un pensamiento crítico, analítico, y socio cognitivos.

1.2.5. Fundamentación Legal

La Constitución de la República del Ecuador, en su Sección octava Trabajo y seguridad social, garantiza el derecho al trabajo en el Art. 33:

“El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

Todo proceso de trabajo de cualquier empresa privada del Ecuador se fundamenta en el *Código Laboral Ecuatoriano*. Específicamente en Art. 45 que se refiere a las Obligaciones del trabajador, que en el literal a) explica

“Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

Literal e) se expresa que se debe:

“Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal”.

De igual manera, en el Art. 81 se especifica:

“Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código”.

Todos estos artículos implican que el trabajador debe realizar un trabajo eficiente y, por el mismo, recibir un salario apropiado y legal.

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Art. 3.- El Estado garantizará que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas.

Concordancias: Constitución De La Republica Del Ecuador, Arts. 52, 53, 54, 191, 215, 394

Art. 4.- Es obligación del Estado garantizar el derecho de las personas a ser educadas y capacitadas en materia de tránsito y seguridad vial, en su propia lengua y ámbito cultural. Para el efecto, el Ministerio del Sector de la Educación en coordinación con la Agencia

Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, desarrollarán los programas educativos en temas relacionados con la prevención y seguridad vial, principios, disposiciones y normas fundamentales que regulan el tránsito, su señalización considerando la realidad lingüística de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el uso de las vías públicas, de los medios de transporte terrestre y dispondrán su implementación obligatoria en todos los establecimientos de educación, públicos y privados del país.

Concordancias: Constitución De La Republica Del Ecuador, Arts. 26

Art. 5.- El Estado, a través de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, controlará y exigirá la capacitación integral, permanente, la formación y tecnificación a conductoras y conductores profesionales y no profesionales y el estricto cumplimiento del aseguramiento social.

Art. 68.- El servicio de transporte público interprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su Reglamento.

La normativa vigente que regula el proceso de Transporte Interprovincial, local y nacional se fundamente en los parámetros antes mencionados, permitiendo que se desarrolle de manera eficiente y eficaz dichos procesos. La Constitución del Ecuador regula toda actividad con la finalidad de que se fortalezca el desarrollo sostenible y sustentable en el Ecuador.

1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.3.1. Gestión por Competencias

1.3.1.1. Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano

La Administración de Recursos Humanos (ATH), es una función administrativa encaminada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

De tal forma los gerentes, son administradores de personas pues están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas selección e instrucción de los mismos.

La gestión del talento humano en las instituciones es la función que permite la colaboración eficaz de los individuos (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) la misma que permite el logro de los objetivos y metas de las instituciones e incluso individuales. La expresión administración de recursos humanos (ATH) sigue siendo la más común al discutir de Talento Humano. El Recurso Humano puede incrementar o reducir las debilidades y fortalezas de una empresa de acuerdo a la forma como se trate. La ATH debe ayudar a la consecución de objetivos y metas organizacionales mediante los siguientes medios:

1. Contribuir a la organización a lograr sus objetivos y realizar su misión: conociendo las actividades de las que se encarga la empresa. Cada actividad tiene diferentes implicaciones para la ATH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a ser eficaz, y a alcanzar su misión.
2. Otorgar competitividad a la empresa: lo que representa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Proveer a la organización colaboradores bien entrenados y motivados: crear un reconocimiento a los empleados considerando que no solo el dinero constituye el elemento fundamental de la motivación humana. Para lograr el desempeño, los individuos deben percibir recompensas justas. Recompensar los resultados acertados y amonestar a las personas que no logran un buen desempeño, los objetivos deben ser precisos y claros, así como la forma para medirlos.
4. Aprobar el aumento en la autorrealización y la satisfacción de los empleados en la labor: los trabajadores no satisfechos no necesariamente son los más productivos, sin embargo los empleados insatisfechos tienden a separarse de la organización, se ausentan con frecuencia y generar artículos de mala calidad. El sentirse bien y alegre en la labor que realiza en la

organización y satisfechos con el trabajo ejecutado ayuda en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y establecer la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) hace referencia a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignificantes, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable; considerando de esta manera un equilibrio entre las demandas del medio y los recursos que dispone para afrontar dichas demandas. (Martinez, 2007). La CVT viene a constituir un factor fundamental en el desempeño laboral del trabajador en la organización, de tal manera que las empresas deben afianzarse en la calidad de vida en el trabajo que dan a sus colaboradores pues esto permitirá lograr con eficiencia los objetivos y metas trazadas por las instituciones.

6. Administrar el cambio: En los últimos años hubo un periodo de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias, traen nuevos enfoques más ágiles y flexibles, que se deben utilizar para certificar la supervivencia de las organizaciones. Pues sabemos que ninguna empresa que siga manteniéndose de manera inflexible no genera resultados, de esta forma el estar inmersos en constantes cambios permitirán al trabajador ser eficiente en las actividades que realiza.

7. Establecer políticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto los individuos como las empresas deben guiarse a través de patrones éticos y de responsabilidad social; esta no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y de manera especial para las personas que trabajan allí. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) Esta responsabilidad en la actualidad constituye un eje fundamental para el logro de objetivos y metas organizacionales e individuales pues permite ligar un vínculo estrecho entre la organización y quienes la conforman en el ambiente en que se desenvuelve.

La gestión del Talento humano en la empresa implica mucho cuidado pues de ello dependerán los resultados que obtenga la misma, siendo conveniente dar la debida atención

a los temas vinculados con el personal; la responsabilidad del personal no solamente le corresponde a esta área funcional sino también a todos aquellos quienes tienen a su cargo más personas. Una adecuada comunicación en la empresa permite desarrollar planes que permitan aprovechar la influencia del entorno al tratarse la empresa de un sistema abierto.

1.3.1.2. Importancia y finalidad de la Administración del Talento Humano

El talento humano posee características como: competencias, inteligencia, valores, imaginación, experiencias, sentimientos, habilidades, destrezas, actitudes, que lo diferencian de los demás recursos, por ello es trascendental para la presencia de cualquier organización.

La administración de capital humano es de gran importancia, aquí presentamos algunos de sus beneficios:

- Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad. De esta forma incide en la optimización de los insumos tecnológicos, materiales y financieros. (eficiencia)
- Promueve un clima organizacional adecuado.
- Incremento de la calidad de vida de los miembros de la empresa.
- Incrementa la motivación y por consecuencia aumento de la productividad y calidad laboral

La sociedad requiere de las empresas como fuente de trabajo y para satisfacer sus necesidades; las empresas, por su parte, demandan personal para la administración adecuada de los recursos, y para satisfacer, de esta forma, dichas necesidades. El recurso humano tiene el poder de decisión para qué hacer, cómo, dónde, cuándo, por qué, es decir para dar respuesta a las seis preguntas básicas la administración. (Münch, 2010).

Las personas pasan mucha parte de su vida en su espacio laboral, prestando sus servicios en diferentes organizaciones, en este tiempo generan conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y experiencia en las actividades en donde se desenvuelve permitiéndole formar su

propio criterio, el mismo que apoya en la toma de decisiones y en el desenvolvimiento de sus actividades laborales; estableciendo ahí la importancia de la gestión del único recurso que es capaz de manipular y convertir a los demás insumos organizacionales, para el logro de objetivos y metas organizaciones e individuales.

1.3.1.3. Procesos de la Administración de Recursos Humanos

1.3.1.3.1. Provisión de Recursos Humanos

Los procesos de provisión son el ingreso de los individuos al sistema organizacional. Trata de abastecer a la empresa del talento humano adecuado para su funcionamiento. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2011). Los procesos de provisión se relacionan con el abastecimiento de personas a la organización, son los procesos responsables del recurso humano y comprenden todas las actividades de reclutamiento, selección y provisión de personal a las tareas organizacionales requeridas.

1.3.1.3.2. Organización de Recursos Humanos

El siguiente paso es, organizar a los individuos dentro de la empresa. Lo que significa que, al ser reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos de trabajo y evaluar su desempeño. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2011)

La forma de organización de recursos humanos comprende la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo; con la finalidad de que el personal sea el idóneo para cumplir con las funciones establecidas en el puesto de trabajo, esto se logrará con los procesos de provisión de personal pues este proceso se encarga de obtener en el mercado a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que esta pueda garantizar su continuidad o desempeño.

1.3.1.3.3. Mantenimiento de Recursos Humanos

El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2011). En este proceso la empresa debe considerar que no solo es importante encontrar al personal idóneo, sino también mantenerlo mediante procesos como la motivación y el apoyo en la ejecución de las tareas determinadas en su puesto de trabajo.

1.3.1.3.4. Desarrollo de Recursos Humanos

Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarle valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2011).

En este proceso se hace mención a las actividades de soporte al fortalecimiento de las habilidades y destrezas del empleado, con el propósito que el mismo genere un incremento en la productividad laboral en su puesto de trabajo. Estas actividades de apoyo pueden estar consideradas como: la capacitación, progreso del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.

En las empresas, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad de aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como para desarrollar conceptos y abstracciones.

1.3.1.3.5. Auditoria de Recursos Humanos

El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo la organización deja de funcionar con eficiencia. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2011).

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo a determinadas estrategias y planes que permitan alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones sirven a sus misiones y definen sus visiones institucionales. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características existan y tengan continuidad es preciso que haya control.

1.3.1.4. La Administración por Competencias y la Administración de Recursos Humanos

El termino competencias laborales surge a finales de la década de los ochentas en el siglo XX, como una necesidad de eficiente los recursos humanos en las organizaciones. Las competencias laborales tienen varios enfoques:

a) El conductista que proviene de estados Unidos de la Universidad de Harvard y de McClellan, que conceptualiza a las competencias como características del empleado que influyen en el desempeño superior en su trabajo.

b) El funcionalista que se origina en Inglaterra y en el que las competencias laborales se refieren a los atributos que fundamentan el trabajo exitoso y cuya finalidad es definir estándares que dan lugar a competencias ocupacionales nacionales siendo una de sus aportaciones más importantes el modelo británico de comportamiento ocupacional.

c) El constructivista que tiene sus orígenes en Francia, en el que las competencias se refieren tanto a las ocupaciones como a las personas, sus objetivos y posibilidades. (Münch, 2010)

Münch define a la competencia laboral como: "...la capacidad de desempeñar eficientemente un trabajo mediante la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y cualidades personales que producen resultados exitosos".

Buscando hacer más eficientes a los recursos humanos en las organizaciones estas adoptan enfoques que les permite mejorar la productividad de los trabajadores; haciendo énfasis en

los resultados, los cuales se los puede verificar cuando las actividades se hacen de mejor manera en el caso del enfoque conductual, estableciendo estándares ocupacionales para hacer comparaciones en el enfoque funcional y en el enfoque constructivista se valora las relaciones y acciones entre los grupos y el entorno como también entre situaciones de trabajo y de superación.

El Modelo de Competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño productivo. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su desarrollo convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa: en un puesto o función, en una organización en particular o bien durante la ejecución de una estrategia determinada.

Es decir es una descripción concreta y práctica de un desempeño efectivo en el trabajo, no una lista de características. (Münch, 2010)

Competencias

- Saber (Conocimiento)
- Saber Hacer (Habilidades y destrezas)
- Saber Ser (Actitudes y valores Gerenciales)

El modelo de competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en diferentes formas. Generalmente incluye el Diccionario de Competencias y el Perfil de Competencias para cada cargo. El diccionario de competencias detalla las competencias identificadas y su descripción.

El perfil de competencias es elaborado para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en que cada competencia debe estar presente. De tal manera que un Modelo de Gestión permite determinar las competencias necesarias en cada puesto de trabajo con la finalidad de que la persona que asuma ese puesto pueda hacerlo de manera efectiva permitiendo alcanzar los objetivos planteados por la organización.

1.3.1.5. Beneficios de la Gestión por Competencias

Estratégicos

- Distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades de la organización.
- Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.
- Flexibilidad en el uso de recursos.
- Incremento de la aportación de las personas a la organización.
- Cambio de cultura y estilo de liderazgo.

Recursos Humanos

- Plantilla más formada, polivalente y motivada.
- Reducción de número de niveles de la estructura organizativa.
- Rentabilización de los costes laborales.
- Cobertura de puestos vacantes mediante promoción interna.
- Simplificación de la gestión y administración del personal.

Para el trabajador

- Crecimiento profesional sostenido.
- Mayor ocupabilidad interna y externa.

En los procesos

- Reducción del ciclo del proceso (ahorro de tiempo).
- Reducción de costes de no calidad.
- Reducción de costes de coordinación.
- Ahorros en actividades subcontratadas. (Grande, 2004)

Son varios los beneficios que se pueden obtener con un modelo de gestión por competencias es lograr un trabajo eficiente con los recursos de la organización, a su vez que facilita el la manera eficaz de cumplir los objetivos organizacionales mediante la interacción entre los diferentes actores que pertenecen a la organización. Beneficiándose entonces la organización y el personal garantizando su desarrollo y perfeccionamiento.

Los modelos basados en las competencias constituyen un medio de reforzar la gestión de los RRHH. Estos planteamientos suponen un valor añadido en varios aspectos: permiten

reforzar los comportamientos que van a ser imprescindibles en el futuro y ofrecen una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que una persona precisa para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente. Los modelos mencionados representan también un instrumento muy valioso para la planificación de los recursos humanos, la sucesión de funciones a largo plazo y la planificación profesional, y, al mismo tiempo permiten medir los valores de la organización y, en definitiva, su cultura empresarial.

1.3.1.6. Competencia Laboral

Existen variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques.

El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores. (Cinterfor, 2011)

Para Spencer y Spencer la competencia es: una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación. Considerando que característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales; causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño laboral.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar....Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e

indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. (Alles, 2005)

Considerando los enunciados mencionados se puede analizar que el desempeño laboral consiste en la obtención de los resultados de una actividad, la competencia laboral es la capacidad de llevar a cabo una actividad para lograr obtener resultados exitosos, permitiendo un incremento de la productividad laboral de los trabajadores poniendo en práctica sus conocimientos (SABER), habilidades y destrezas (SABER HACER) y actitudes (SABER ESTAR).

Las competencias laborales se refieren a un nuevo concepto en la Administración, este se define como la “capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público o privado. Las competencias comunes, las comportamentales y las funcionales, además de los requisitos de estudio y experiencia, conforman en suma las competencias laborales.

1.3.1.6.1. Tipos de Competencias

Competencias técnicas o de conocimientos.

Son aquellas competencias conformadas por todo el conjunto de conocimientos que asimilamos en un aula o a través de un libro u otro medio. Ejemplo: Conocimientos en Desarrollo Organizacional

Competencias de gestión o derivadas de la conducta.

Competencias formadas por las conductas que forman parte de las destrezas que van a determinar los rasgos de personalidad. Entre las que se puede mencionar son: Alta capacidad de liderazgo, marcada vocación de motivador etc.

Estas competencias son complementarias pues todo individuo que se desempeña en el ámbito laboral es importante que posea conocimientos técnicos sobre las actividades a realizar y asociándoles con las conductuales las mismas que permitirán general un valor

agregado a sus actividades, por ejemplo usando la creatividad para hacer las cosas de manera más fácil y rápida.

1.3.1.6.2. Capacidades

“Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea”. (Diccionario-Larousse, 2011) Condiciones que el individuo posee para ejecutar actividades de su puesto de trabajo (SABER ESTAR)

1.3.1.6.3. Conocimientos.

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En este sentido se trata de la posesión de varios saberes que permiten ejecutar tareas, (SABER)

1.3.1.6.4. Habilidades.

“La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio”. (Diccionario-Larousse, 2011) Corresponde específicamente al eje de (SABER HACER)

Existen tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales

Habilidades técnicas: consisten en usar conocimientos, métodos técnicas y equipos para la realización de tareas por medio de la experiencia profesional. Están relacionadas con el hacer y con el trabajo, y con cosas estáticas e inertes como procesos materiales u objetos físicos.

Habilidades humanas: Describen a la competitividad y el discernimiento para trabajar con personas en equipo. Están relacionadas con la interacción entre las personas e involucran la capacidad de comunicar motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales para obtener la cooperación del equipo, y la participación el compromiso de las personas.

Habilidades conceptuales: Se refieren a la capacidad para tratar con las ideas y conceptos abstractos y están relacionadas con pensar, razonar, diagnosticar situaciones y formular alternativas de solución a los problemas. Representan las capacidades cognitivas que

permite planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y encontrar oportunidades donde nadie lo ha hecho.

Estas habilidades: técnicas, humanas y conceptuales requieren competencias personales distintas. Las competencias (cualidades de quien es capaz de analizar una situación, proponer soluciones y resolver asuntos o problemas, constituyen el mayor patrimonio personal del administrador e integran su capital intelectual, su mayor riqueza... (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, 2006)

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias debe saber hacer (habilidades), querer hacer (aspectos motivacionales) y poder hacer (capacidades y aptitudes y comportamiento frente a determinadas situaciones). Otros aspectos a tener en cuenta son saber (conocimientos y experiencia), saber estar (actitudes frente al entorno organizacional y/o social). La competencia es una característica profunda de la personalidad con relación a un estándar superior de éxito. El establecimiento de un modelo de competencias está relacionado directamente al logro de calidad y competitividad. (Taype, 2012)

1.3.1.7. El uso de Diccionarios y Escalas

El primer paso básico sobre el que asentar una gestión integrada por competencias es crear un diccionario de competencias (también llamado mapa o cartografía), en el que queden recogidos las capacidades y los comportamientos que la empresa cree conveniente que sus empleados tengan.

Lo habitual es que se definan unas competencias de aplicación general para toda la organización y unas competencias específicas según cada puesto, área, unidad, etc.

La definición de las competencias y el grado de consolidación requerido en cada posición debe venir directamente derivado de la experiencia previa y de los planes estratégicos de la compañía, que se conjugan fundamentalmente a través de tres diferentes metodologías de la elaboración del diccionario.

El diccionario de competencias no es más que la relación, codificación y definición de cada una de las competencias necesarias para, de forma general cumplir los objetivos de la empresa y, de forma específica, el desempeño de los distintos puestos de trabajo. La definición de cada una de las competencias ha de ser clara, concisa y que no dé posibilidad a ambigüedades o distintas interpretaciones. (Montes-Gonzales, 2006). Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado este el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. (Ernst & Young, 2008)

El correcto direccionamiento de las personas permite a las organizaciones alcanzar ventaja competitiva a través del aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes que a su vez favorecen a la optimización de los demás recursos de la organización generando mayor productividad.

1.3.1.8. Etapas para establecer un sistema de Gestión por Competencias

1.3.1.8.1. Planeación de estratégica.

A partir de la misión, de la visión y de los valores de la empresa se definen las competencias estratégicas básicas de la organización.

1.3.1.8.2. Definición de las competencias por la alta dirección.

Esta fase puede ser asesorada por un asesor externo.

1.3.1.8.3. Definición de los grados de competencias.

Con base a las competencias estratégicas se definen los grados o niveles de competencia. Una competencia tiene distintos grados según el nivel de la especialización y la jerarquía dentro del organigrama. Por ejemplo la competencia toma de decisiones y tiene distintos grados de acuerdo con el nivel jerárquico de que se trate: alto, medio o bajo.

1.3.1.8.4. Análisis de Puestos.

El área del capital humano en colaboración con áreas o departamentos involucrados efectúa el análisis de los puestos de la organización incluyendo las competencias.

1.3.1.8.5. Análisis y validación de competencias.

Se validan y prueban las competencias y los contenidos de los perfiles, con el personal involucrado.

1.3.1.8.6. Diseño de procesos por competencias.

Orientan los demás procesos hacia las competencias.

1.3.1.8.7. Aprobación de las competencias laborales.

El comité de dirección aprueba el sistema.

1.3.1.8.8. Implantación.

Se implanta el sistema.

1.3.1.8.9. Retroalimentación.

Las áreas organizacionales evalúan los resultados y anualmente se efectúan las mejoras y cambios requeridos por la organización.

La organización puede optar por aplicar el sistema de gestión por competencias a nivel general o utilizar la metodología para una de sus áreas. (Münch, 2010)

- Planeación Estratégica
- Definición de las competencias por la dirección
- Grados de competencias
- Retroalimentación
- Competencias Laborales
- Análisis de puestos
- Diseño de procesos
- Validación de competencias
- Implantación
- Aprobación

La gestión por competencias abarca un proceso completo que parte desde la planificación estratégica donde se establecen los objetivos, políticas y lineamientos, sobre los cuales se desarrollaran las actividades organizacionales; para posteriormente orientar las competencias y grados de las mismas a alcanzar un desempeño eficiente de los colaboradores, orientando los demás procesos de la gestión de recursos humanos hacia las competencias; se considera importante la retroalimentación dentro de este proceso para de esta manera con los resultados de la evaluación del desempeño establecer medidas que permitan fortalecer conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en el personal.

1.3.1.9. Dirección Estratégica de Recursos Humanos

1.3.1.9.1. Análisis de Puestos

Es un proceso, por medio del cual se identifica, recolecta, examina y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia como contribución real de un cargo o puesto de trabajo en los resultados de una empresa o institución.

Esta investigación del contenido de los puestos de trabajo, permite relacionar a la metodología actual de procesos, donde nos determina de manera secuencial los elementos del trabajo, cuyos componentes son: ACCION, FUNCION, RESULTADO y GUIAS DE ACCION.

El análisis de puestos de trabajo puede ser determinado como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante en unidades operacionales e identificables. Existen diferentes formas para el análisis de puestos de trabajo y en función de la naturaleza del puesto, deberá escoger el método más idóneo para la obtención de información del mismo. El tipo de información que se deberá recolectar depende del objetivo por el cual realiza el análisis para luego describir el puesto.

Se puede manifestar que el análisis de puestos consiste en una serie de procesos los cuales tienen como alcance obtener información en cuanto a las actividades, responsabilidades innatas al puesto, así como los requerimientos específicos los cuales deberán ser considerados al momento de realizar el proceso contractual con la persona para ocupar el puesto. La manera de obtener información sobre el puesto de trabajo se puede utilizar

herramientas de investigación como: las entrevistas, los cuestionarios o encuestas, la observación y los diarios. De esta manera para la investigación se utilizará la metodología Modelando Perfiles por Competencias MPC.

1.3.1.9.2. Descripción de Puestos

La descripción de puesto es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace.

Este procedimiento se realiza una vez concluido la fase anterior Análisis de Puestos de Trabajo (APT), se procede a desarrollar el documento de la descripción del mismo, la información que se contendrá aquí deberá ser muy comprensible de tal manera que cualquier persona entienda las funciones y responsabilidades que pertenecen al puesto en mención.

Ventajas de una buena descripción del puesto

- Optimiza la estructura organizativa de la empresa.
- Asigna de forma racional las personas a los puestos de trabajo.
- Mejora la formación del personal.
- Permite evaluar mejor el desempeño del puesto de trabajo.
- Sirve de ayuda en materia de seguridad y salud laboral.
- Permite el diseño de un plan de desarrollo profesional. (Delgado & Ena, 2008)

1.3.1.9.3. Manuales de Funciones

Es un instrumento de administración de personal, mediante el cual se establecen de forma clara y específica las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman

la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos. De esta manera constituye un soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos o puestos en una entidad u organismo.

El manual de funciones y de competencias laborales está encaminado al logro de los siguientes propósitos:

- Instrumentar la marcha de procesos administrativos como: la selección de personal, inducción de los nuevos empleados, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño en los mismos.
- Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, otorgándoles la información básica sobre estos.
- Dotar de información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento, modernización administrativa y estudio de cargas de trabajo
- Proporcionar el establecimiento de medidas de eficiencia y criterios de autocontrol.

Este es un instrumento que facilita y apoya a que el trabajo desarrollado por los individuos sea eficiente, a la vez que guía el accionar de las personas ya que contiene las actividades que se deben ejecutar para la correcta operación del puesto y otros requisitos que permiten orientar la conducta y su comportamiento.

1.3.1.9.4. Manuales de Procedimientos

Manual de Procedimientos es un documento que representa en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente se toma en consideración: quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

Este tipo de Manual está orientado a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con la finalidad de unificar criterios internos de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la

circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

Este procedimiento proporciona una descripción de las actividades así como los requerimientos necesarios para la ejecución de una función dentro del ejercicio del cargo, a la vez aporta mayor eficiencia y satisfacción al empleado ya que reduce en él la incertidumbre ante la realización de las actividades.

1.3.1.9.5. Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutamiento

“El reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente”. (ALLES, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2006). Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se encarga de atraer candidatos potencialmente clasificados y capaces de ocupar puestos requeridos dentro de la organización.

Es un sistema de información mediante el cual la organización difunde y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2011). En efecto se puede manifestar que el proceso de reclutamiento es un momento donde la institución publica la necesidad de cubrir vacantes, con la finalidad de proveerse de una gran cantidad de aspirantes al puesto, de entre los cuales se elegirá al más idóneo para que cumpla con los requerimientos del puesto es decir con el perfil establecido. Para que el proceso de reclutamiento se ejecute de manera eficiente de deberá solicitar por parte del jefe del departamento a la persona responsable del proceso para que defina los requisitos necesarios, en función al Saber, Saber Hacer y Saber Estar.

Selección

El proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables.

De entre los aspectos principales de este proceso podemos determinar que es aquel que realiza un control cualitativo y cuantitativo de las capacidades, habilidades y actitudes del personal seleccionado, con el fin de garantizar que el candidato seleccionado reúne los requisitos necesarios para el desempeño del puesto de trabajo; y, finalmente, buscar que el trabajo se realice de forma satisfactoria para las dos partes: empresa y trabajador.

Para seleccionar personal con las competencias o el talento necesarios se debe, primero, entender que se requiere en cada caso; no es igual si se selecciona un médico o un auditor, aunque en todos los casos se debe definir cuáles son las competencias o capacidades necesarias para cubrir exitosamente la posición en la actualidad y lo que en un futuro se espere de esa posición o de otra, si se planea que la persona ocupe, más adelante, otro puesto o función. Por otra parte, si bien el talento está conformado por competencias, los conocimientos son necesarios e imprescindibles, en todos los casos y de acuerdo con la posición a cubrir.

Por último, y quizá sea un requisito de primer orden, en un proceso de selección por competencias es necesario evaluar la motivación de las personas, ya que tienen las competencias necesarias alcanzan el éxito solo si están motivados. En apretada síntesis: hay dos tipos de motivación, la que cada persona genera por sí misma y la derivada del entorno donde esa persona se desempeña. (ALLES, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2006). La evaluación permitirá ejecutar una selección idónea del personal para que cubra la vacante establecida o requerida en determinado momento por la organización, permitiendo a la misma contar con personal efectivo en cada uno de los puestos de trabajo permitiendo alcanzar los objetivos institucionales.

1.3.1.9.6. Inducción

Es un proceso formal que tiene como propósito adaptar o familiarizar a los nuevos colaboradores con la empresa, sus puestos y unidades de labor. Hoy en día la mayor parte de directivos consideran que un buen programa de inducción formal es efectiva para ayudar a mantener y motivar a los colaboradores de la organización. Los beneficios de un proceso de inducción incluyen lo siguiente:

- Menor rotación de personal (mantener el personal)
- Incremento de la productividad
- Incremento de auto-estima de los empleados
- Disminución en costos de capacitación y reclutamiento
- Facilidad en el aprendizaje
- Reducción de la ansiedad de los recién empleados. (Bohlander, Shermaan, & Snell, 2008)

Propósitos de la Inducción

Los propósitos de la inducción de personal son:

- Adaptación del nuevo miembro a la organización.
- Informar al nuevo empleado sobre las expectativas de su desempeño.
- Fortalecer la impresión sobre la empresa.
- Apuntar a igualar objetivos.

1.3.1.9.7. Capacitación y Desarrollo del Personal

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos (SABER), desarrollan habilidades (SABER HACER) y competencias (SABER ESTAR) en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias. La capacitación en función de los

tres componentes del proceso de las competencias permitirá fortalecer el ámbito empresarial de la organización fundamentada en su capital humano.

Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades de autorrealización del personal continuo y no solo en puestos actuales, sino también para estar en la capacidad de realizar otras funciones más complejas y elevadas
- Generar un cambio de actitud de las personas, sea para crear un clima organizacional más agradable entre ellas o para incrementar la motivación y volverlas más receptivas a los nuevos cambios administrativos.

Etapas de la Capacitación

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- Detección de las necesidades de capacitación. (Diagnostico)
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implantación y ejecución del programa de capacitación
- Evaluación de los resultados. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Una vez que se han medidos las competencias de los diferentes integrantes de la organización, se habrán determinado brechas entre el nivel de competencias de cada colaborador y lo requerido por su puesto de trabajo. A partir de allí se deberán realizar acciones de desarrollo de competencias, realizando un plan de capacitación el mismo que permitirá al empleado generar un fortalecimiento en las actividades específicas de cada uno de sus puestos.

Técnicas de Capacitación.

El coaching.- Entendido de este modo, el sujeto del coaching, además del consultor experto externo a la organización, debe ser también todo directivo que tenga colaboradores y que deba influir en las conductas de los mismos para que obtengan unos resultados determinados. (Payeras, 2004). De esta manera diríamos que es un proceso de desarrollo

dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión, por parte del directivo, director general, consejero, delegado, etc., que tiene como objetivo elevar su nivel del rendimiento. Por lo tanto los resultados de un proceso de coaching inciden positivamente no solo en el cliente, sino también en su equipo y en la organización en su conjunto determinando la consecución de objetivos organizacionales.

Seminario Taller.- Es una variante de la técnica de seminario; en este caso, los participantes adquieren los conocimientos básicos de un tema por las explicaciones del relator o la búsqueda guiada de información en otras fuentes, y el aprendizaje se complementa con la realización de ejercicios prácticos bajo la conducción de un coordinador. Al final del seminario taller, los participantes deben haber realizado una o varias tareas referidas al tema del aprendizaje. (Payeras, 2004). El seminario taller es una técnica muy importante pues permite al trabajador vincular la teoría con la práctica para lograr objetivos plantados.

Conferencia.- Esta técnica es apropiada cuando se trata de temas que pueden ser desarrollados en una o pocas sesiones. Generalmente, el programa de la conferencia incluye las siguientes etapas: introducción del tema, desarrollo del contenido, síntesis de lo expuesto y presentación de conclusiones. (Payeras, 2004), consiste en la presentación sistemática de un tema monográfico a cargo de uno o varios expositores altamente calificados, que actúan ante un auditorio pasivo difundiendo conocimiento para que los colaboradores en determinado momento lo pongan en práctica.

1.3.1.9.8. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción que a través de un seguimiento continuo y sistemático que asegure el óptimo desempeño de las personas, garantice las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas. El seguimiento continuo a los trabajadores permite un proceso de FEED-BACK en cuanto a cada una de las actividades que los mismos realizan, verificando los errores o aciertos que cada uno tiene en su puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño es un proceso que exige:

- Recoger información y evidencias a lo largo del año.
- Realizar un seguimiento personalizado del trabajador a lo largo del año (Delgado & Ena, 2008)

La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2011). La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de como cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Podemos establecer que la evaluación del desempeño es una herramienta que permite instituir el grado de cumplimiento y logro de las tareas asignadas a cada uno de los empleados de tal manera que permita guiar el desarrollo profesional de las personas de acuerdo a sus fortalezas y debilidades los cuales deberán ser potencializados y reforzados para cumplir con los objetivos organizacionales e individuales a través de la productividad laboral deseada por el personal.

a) Desempeño Laboral

“Son los resultados obtenidos por trabajadores en su labor prestada a la comunidad debido al continuo esfuerzo y motivación”. (Gomez & Tamayo, 2009). El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Acciones: “Puede ser denominada así toda conducta humana cuyo motor sea subjetivamente significativo y que tenga como efecto cambios valiosos en el medio en que actúa”. (Diccionario-Larousse, 2011)

Comportamientos: “Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos en relación con su entorno o mundo de estímulos que reciben y en relación al entorno en cual se desenvuelven”. (Diccionario-Larousse, 2011)

Logro de Objetivos: Implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Con lo expuesto se considera que son varios los aspectos que se debe considerar para determinar el desempeño laboral de los empleados, siendo fundamental su adecuada gestión para alcanzar mayor productividad laboral en cada una de las organizaciones en los distintos puestos de trabajo.

b) Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato, (2007) la evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer las perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario cambiar el desempeño, el principal interesado, (el evaluado) no solo debe tener conocimiento del cambio planeado sino también debe saber porque se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir los desacuerdos relativos a su actuación en la organización.

El objetivo de la evaluación del desempeño en los empleados busca encontrar aspectos que limitan el desempeño tomando en cuenta, la perspectiva del trabajador de manera que las acciones a seguir sean consensuadas y no por imposición de los niveles superiores.

c) Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en los factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de este cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.)
- Hace una evaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, así mismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de la actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y a la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Una perspectiva amplia del Talento humano que tiene la organización se la puede lograr a través de la evaluación del desempeño, ya que provee a sus directivos una información medible en relación al potencial de las personas, permitiendo identificar a los empleados con los que hay que trabajar para mejorar su potencial y desempeño proporcionándoles oportunidades de crecimiento y promoción, es decir procesos de autorealización.

d) Estándares de Desempeño

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de realce las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

e) Mediciones del Desempeño

Son considerados como sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las

mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Es importante y necesario diseñar estándares de medición coherentes que se ajusten a la realidad de la organización y el entorno para que permitan definir los elementos que se deben evaluar para posteriormente obtener observaciones que determinen la realidad del personal.

f) Método de Evaluación de 180°

Martha Alles en su obra *Desarrollo del talento humano basado en Competencias* manifiesta que la evaluación de 180° es aquel método mediante la cual se evalúa a una persona, para lo que se requiere de la intervención de su jefe, sus pares eventualmente los clientes. La diferencia de la evaluación de 360° conocida como *Feedback 360°* radica en que en que no incluye a los subordinados.

Tanto la evaluación de 180° como la evaluación de 360° son instrumentos de evaluación laboral para realizar un proceso de retroalimentación, el mismo que permitirá desarrollar potencialidades al recurso humano de la organización, haciendo énfasis en las personas como el principal componente de la organización. Para lograr que los resultados de la evaluación sean efectivos se requiere del compromiso de la organización como del personal que la conforma.

A través la evaluación del desempeño se otorga al personal un instrumento para su autodesarrollo, de tal manera se debe realizar un análisis y reflexión de los datos encontrados que genere un plan para desarrollar las competencias necesarias para un mejor desempeño de los colaboradores. Las personas que vayan a participar en el proceso de evaluación deben ser aquellas que tengan la posibilidad de observar al evaluado en el desarrollo de sus actividades y puedan estimar sus competencias.

g) Método de Escalas Gráficas

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utilizan un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas

horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Estos se seleccionan y se escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria simple y objetiva. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2011) .

Este método es el más común y el más utilizado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas sobre todo cuando se reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las dimensiones de orden personal de los evaluadores.

h) Tipos de Evaluación

La evaluación contempla dos ejes básicos de análisis del individuo centrados en: el resultado del trabajo y el modo de realizar el trabajo. A partir del eje de análisis predominante, podemos hablar de un tipo u otro de evaluación: Evaluación orientada al rendimiento, análisis del resultado de la tarea (que se consigue). Evaluación orientada al desempeño, análisis del modo en que se realiza la tarea (que y como se hace). (Oltra, Curos, C Diaz, Teba, & Tejero, 2005)

Cuadro 1 Evaluación del Desempeño vs Evaluación del Rendimiento

Evaluación del rendimiento	Contempla el nivel de logro o resultado final del empleado. Valora lo que se ha obtenido. Se evalúa al empleado a partir de criterios cuantitativos (cifra alcanzada, número de visitas realizadas, roturas de stocks, número de incidencias en el envío – recibo de material, etc.)
Evaluación del desempeño	Contempla las actuaciones realizadas por la persona en el puesto de trabajo. Valora como se obtiene el resultado, por lo que requiere de un instrumento de medida que permita evaluar principalmente de manera cualitativa. La evaluación del desempeño se basa que para un mismo resultado en cifras, las consecuencias entre un estilo de venta agresivo y uno participativo no son las mismas.

	Un exceso de competitividad e individualismo podrá repercutir negativamente en todo el equipo e indirectamente en el resto de tareas de la organización.
--	--

Fuente: Oltra, Victor & Cols. Desarrollo del Factor Humano. 2005

Elaborado por: Eugenia Carrera

1.3.2. PRODUCTIVIDAD LABORAL

La productividad, es generalmente entendida como la relación que existe entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla (Oficina Internacional de Trabajo O.T.I, 2006) ; también puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para elaborarlos: “Cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema” (CASANOVA, 2002). En términos generales diríamos que productividad significa hacer las cosas cada vez mejor, desde el principio hasta el final., aprender del pasado, adoptar siempre un pensamiento positivo, enfrentar con empeño y entusiasmo el presente y construir futuro por medio de la adopción de visiones dinámicas y abiertas al cambio. Es decir producir más con lo mismo.

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama PRODUCTIVIDAD (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:

$P = \text{producción} / \text{recursos}.$

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado de terminado como eficiencia para alcanzar niveles de eficacia organizacionales, a través de la elaboración de dicho bien o servicio. Un mayor nivel de productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios deriva en un nivel mayor de rentabilidad para la organización. De esta manera, el Sistema de gestión de la empresa trata de incrementar la productividad.

La productividad va relacionada con la mejora permanente y continua del sistema de gestión de la calidad, por competencias y gracias a estos sistemas de gestión se puede evitar los defectos de calidad del producto o servicio y así mejorar los estándares de calidad, administrativos de productividad laboral, de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

Con frecuencia el termino de productividad se confunde con el término de producción muchas personas piensan que a mayor producción más productividad. Mientras que la producción es el proceso a través del cual se combinan y transforman factores productivos orientados a la obtención de bienes y servicios, la productividad se refiere a la utilización eficiente de los recursos (insumos) al producir bienes y/o servicios. Esta definición se aplica a una empresa, un sector de actividad económica o toda la economía. El término “productividad” puede utilizarse para valorar o medir el grado en que puede extraerse cierto producto de un insumo dado.

Las empresas dirigen sus esfuerzos a la reducción de costos a través del perfeccionamiento de la productividad. Si un país o región se orienta más a la industria de servicios, igualmente deben utilizarse en el sector las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y pago de salarios. Siempre que personas, materiales e instalaciones interaccionan para obtener un determinado objetivo, puede mejorarse la productividad mediante una aplicación inteligente de métodos, estudio de salarios y pago de salarios.

En una industria la sección de producción puede ser considerada como el corazón de la misma, y si la actividad de esta sección se interrumpiese, toda la empresa dejaría de ser productiva. Es en el departamento de producción donde se solicita y controla el material que se va a trabajar, se determinan la secuencia de operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo, y donde se logra la satisfacción de los clientes.

La instrucción es este campo revela cómo se realiza la producción, donde se lleva a cabo, cuando se ejecuta y cuánto tiempo toma en hacerla. Una preparación que incluya dicha

enseñanza resultará inapreciable, ya sea el objetivo final las ventas, la producción o los costos. Si se considera al área de producción como el corazón de una empresa industrial, las actividades de métodos, estudio de tiempos y salarios son el corazón del grupo de fabricación.

Más que en cualquier otra parte, es ahí donde se determina si un producto se va a producir competitivamente. También es ahí donde se aplican la iniciativa y el ingenio para desarrollar herramientas, relaciones hombre-máquina y estaciones de trabajo eficientes para trabajos nuevos antes de iniciar la producción, asegurando de este modo que el producto pase las pruebas frente a la fuerte competencia existente. En esta etapa es donde se emplea continuamente la creatividad para mejorar los métodos existentes y afianzar a la empresa en posición de liderazgo respecto a otras empresas.

Las actividades en métodos, estudio de tiempos y fijación de salarios presentan verdaderos retos. Las industrias que cuenten con personal de alta competencia: ingenieros industriales, administradores de empresas, encargados de desarrollar técnicas de métodos, de estudio de tiempos y fijación de salarios, indudablemente estarán mejor preparados para enfrentarse a sus competidores y para operar con mayores utilidades. Desde la óptica de la teoría económica, la productividad puede ser tomada como enlace de dos procesos, uno científico y otro técnico, ambos interdependientes, en donde dicho proceso es el responsable de conducir a la transformación de las condiciones de valorización del capital. Esta transformación ha dado lugar a una reestructuración capitalista en busca de un nuevo crecimiento de la productividad.

La idea sugerida por Marx es que la productividad o capacidad productiva es recíproco del valor, del trabajo abstracto socialmente necesario para la producción de las distintas mercancías. Para explicar esta concepción recordemos que tiempo de trabajo socialmente necesario significa, en primer lugar, que el trabajo gastado en la producción de cada bien es tanto el trabajo directo como el indirecto. De manera que las eficacias con la que se elaboran las distintas mercancías están interrelacionadas. Esa idea que está presente en el análisis de insumo producto fue planteada por David Ricardo cuando habló de trabajo incorporado y por Marx cuando habló de trabajo abstracto (Relación con la Capacidad).

Lo anterior conduce a una cosa muy importante, la definición marxista de productividad implica que un aumento en la eficacia con la que se elabora una cierta mercancía afecta la eficacia de la elaboración de muchas otras, pudiendo abarcar a la totalidad de la producción. El concepto marxista de trabajo abstracto enfatiza esto: cada mercancía es en rigor el resultado de la aplicación de una porción del trabajo social y no sólo del proceso de trabajo que aparece inmediatamente como su origen.

Desde este punto de vista, la productividad del trabajo depende de varios factores entre los que se destacan:

- Grado medio de destreza del obrero
- Nivel de progreso de la ciencia y de sus aplicaciones.
- La organización social del proceso de producción.
- El volumen y eficacia de los medios de producción.
- Las condiciones naturales.

Productividad en términos de la explotación del factor trabajo es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Bajo qué ley se desarrolla este proceso, pues la ley de transformación de los cambios cualitativos en cuantitativos.

Ahora, como toda ley económica, la ley del crecimiento de la productividad del trabajo, los empresarios pretenden mejorar la productividad entre otras cosas, incrementando las remuneraciones de los trabajadores, bajo el concepto "te pago más para que produzcas más"; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad. Las necesidades de nivel bajo, el sueldo entre ellos, quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecer más de lo mismo.

Por lo tanto, se convierte en un círculo vicioso interminable. Sin embargo, y parece que por primera vez en la historia del capitalismo, el crecimiento de la producción no se acopla a la creación de empleo, sino todo lo contrario: el crecimiento actual es destructor neto de empleo. Durante la década de los años setenta, se evidenciaron los límites del modelo de desarrollo fordista que sostuvo un largo período de desarrollo económico. Al nivel de la producción, ya no se conseguían alcanzar nuevos incrementos de productividad pues se había llegado al máximo de la división de trabajo permitida por el modelo de producción y de organización que se tenía. Además, este modelo se presentó altamente conflictivo en el ámbito laboral, dificultando todavía más la consecución de aumentos en la productividad del trabajo.

El consumo en masa también entró en crisis. Durante el período de crecimiento fordista, el consumo en masa sostuvo en el ámbito de la circulación el modelo de producción en masa, haciendo acompañar a los aumentos salariales con el incremento de productividad. La fórmula para la creación de empleo no estriba en la reducción de la jornada laboral pues la relación entre ambos términos es sumamente incierta. No se niega que la reducción de jornada puede tener efectos positivos sobre el nivel de empleo. Pero considerada en puros términos aritméticos es problemático asegurar que va a producirse el efecto pretendido de forma general.

La defensa de los puestos de trabajo existentes, la oposición organizada a los procesos de destrucción de capacidad productiva (cada vez que se anuncia una fusión de grandes empresas se acompaña la noticia con la de los beneficios esperados y la reducción masiva de empleo), y la exigencia de un modelo económico que atienda y satisfaga las necesidades sociales básicas son estrategias más eficaces cara al empleo que la reducción de la jornada de trabajo. Pero junto a estas reticencias debe dejarse constancia de que la reducción de la jornada constituye una mejora real en las condiciones de trabajo. Es una reivindicación histórica de la clase obrera y se inscribe en un contexto amplio de transformación del modelo social. Efectivamente, la organización de la producción es un proceso que varía de modo significativo de una empresa a otra y que, incluso dentro de la misma empresa, ofrece alternativas diversas: distribuciones distintas de la fuerza de trabajo, horarios, turnos, estacionalidad, etc.

Supuestos estos datos, es de esperar que las empresas reaccionarán de modos muy diferentes en el caso de que se imponga por ley la reducción de la jornada de trabajo. Algunas pueden aprovechar la circunstancia para reorganizar la distribución de los trabajadores entre las diversas tareas y períodos a lo largo del año, de modo que obtengan realmente aumentos de productividad (para los trabajadores se traduciría en una intensificación del trabajo) sin realizar nuevos contratos. Si se analiza el carácter de los avances tecnológicos aplicados a la producción, se descubrirá cómo los más significativos tienen como finalidad el ahorro de mano de obra (o de materias primas o intermedias, que al final resultan en ahorro de mano de obra). Muchas menos veces significan mejoras en el producto o en las condiciones de trabajo.

El aumento de la productividad del trabajo que representa la presencia de la máquina, que es capaz de multiplicar por 100 o por 200 la productividad del trabajo del obrero, hace que el obrero quede supeditado al capitalista. La máquina como tal debe aliviar el trabajo del obrero y contribuir a elevar su nivel de vida, pero en el capitalismo la máquina aumenta la intensidad del trabajo, permite el empleo de mujeres y niños a quienes paga salarios más bajos, en ese sentido Marx comentaba: "La maquinaria, al hacer inútil la fuerza de músculo, permite emplear obreros sin fuerza muscular o sin desarrollo físico completo, que posean, en cambio, una gran flexibilidad en sus miembros.

El trabajo de la mujer y el niño, fue por tanto, el primer grito de la aplicación capitalista de la maquinaria. El sistema automático va desplazando progresivamente el talento del obrero." (MARX, 1867). Es necesario transformar la organización técnica del trabajo y las relaciones sociales de trabajo, con el afán de conseguir tres objetivos: • Incrementar el tiempo de utilización de las máquinas, ya que no se utiliza la totalidad de los medios de producción ni tampoco funcionan a tiempo completo aquellos medios que se utilizan. Ésta es una fuente de productividad que no necesita de nueva inmovilización de capital, lo que es una ventaja en un contexto como el actual, donde hay escasez de ahorros disponibles.

- Flexibilizar el uso de las máquinas para adaptar la producción a las necesidades sociales y poner el aparato productivo al servicio del hombre, al contrario de lo que ocurre con el sistema capitalista.

- Romper la sucesión actual de los ciclos de vida. Cada miembro de la sociedad se ve obligado a concentrar su tiempo de formación al principio de su vida y posponer sus proyectos personales para el final, después de un período totalmente dedicado a la producción de riquezas de las que no habrá podido disfrutar. Pero ésta no es una necesidad biológica, sino social, propia del modo capitalista de producir. Es preferible, sin embargo, alternar constantemente estos períodos durante toda la vida.

La formación inicial es cualitativamente mejor cuanto más vínculos tenga con la práctica laboral; el trabajo es más productivo y requiere, pues, menos esfuerzos cuanto más se relaciona con actividades diversas no directamente productivas; la jubilación no tiene por qué ser una separación con el mundo de la empresa, ya que la experiencia acumulada es cuando más y mejor se puede transmitir, haciendo del trabajador de esa edad un pedagogo incomparable. Es una solución posible al incremento del tiempo de utilización de las máquinas, ya que siempre habrá alguien cuyo tiempo de trabajo coincida con el tiempo de la máquina.

Trabajadores más autónomos serán trabajadores más responsables y mejor preparados, lo que trae dos consecuencias: un aumento de productividad y la capacidad para participar en la gestión democratizada de la empresa y de la sociedad. El nivel de progreso de la ciencia y de sus aplicaciones determinará la necesidad de que el trabajador pueda efectuar más operaciones que la aplicación del desarrollo científico y técnico implique.

El nivel de la productividad del trabajo es un índice importantísimo del carácter progresivo de un modo de producción de un régimen social dado. Todo nuevo régimen social, indicó Lenin, vence al que le precede consiguiendo una mayor productividad del trabajo. Elevar la productividad del trabajo significa economizar trabajo vivo y trabajo social, o sea, reducir el tiempo socialmente necesario para producir la unidad de mercancía, rebajar su valor. La proporción de trabajo vivo disminuye mientras que la proporción de trabajo pasado (materializado) aumenta relativamente y de tal modo que se reduce la suma global de trabajo encerrado, en la mercancía. En esta ley se manifiesta el decisivo significado del progreso de la técnica para el crecimiento de la productividad del trabajo.

El nivel y los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo social dependen de muchos factores, ante todo del grado de desarrollo de las fuerzas productivas. "La capacidad productiva del trabajo depende de una serie de factores, entre los cuales se cuentan el grado medio de destreza del obrero, el nivel de progreso de la ciencia y de sus aplicaciones, la organización social del proceso de producción, el volumen y la eficacia de los medios de producción y las condiciones naturales" (C. Marx). Estos factores principales, de los que depende el crecimiento de la productividad del trabajo, no actúan de igual manera en las distintas formaciones económico-sociales; su acción es determinada por las relaciones de producción dominantes.

1.3.2.1. Importancia de la productividad

La importancia de la productividad se basa en utilizar buenos métodos para que exista la productividad laboral adecuada y que genere rentabilidad que es lo importante.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios. La productividad tiene que ver mucho con la rentabilidad de las empresas de ella depende que se mantengan en el mercado por eso se tiene que optar por métodos que sirvan de gran ayuda y poder alcanzar los objetivos planteados por las organizaciones.

1.3.2.2. Productividad en la empresa de servicios

Estos indicadores de productividad se basan en la calidad del producto o servicio que se ofrece, y están muy ligados a la eficiencia de nuestra productividad, y no en la cantidad que se produce. Sigamos con los ejemplos anteriores, y veamos que sucede en esa cadena de montaje, cuando lo analizamos cualitativamente. En este caso tenemos dos cadenas paralelas, misma pieza a fabricar. Se mide la cantidad de piezas fabricadas en una hora, y de esas, se cuentan cuáles son buenas y si hay defectuosas. El cociente de ambas nos crea un indicador de productividad sobre la calidad de nuestro producto. Esto es tan importante como para saber que una cadena que produce 300 unidades en una hora, de las cuales 50

son defectuosas, es menos productiva que una que produce 270 y solo 10 defectuosas. Muchas veces, más cantidad no significa mayor productividad, ya no solo por las piezas correctas, sino porque las incorrectas, o hay que arreglarlas manualmente, o hay que reciclarlas, y ambas cosas tienen un coste.

Si movemos esto al administrativo, la verdad es que lo prescindible no es la cantidad de correos que responda, sino la eficiencia de sus respuestas, los problemas que solucione a la empresa con ellas, y el tiempo y trabajo que ahorrará posteriormente para corregir problemas que no se hayan subsanado vía correo electrónico.

En cuanto a la publicidad, podría aplicarse de un modo similar, pensando en las ventas, pero también en los costes que genera esa la venta. Es decir, un comercial que venda una cantidad de cierto producto, pero que no haya calculado bien el margen, o surjan imprevistos que no ha contemplado (transporte, embalaje, modificaciones especiales), incrementa el coste y reduce el dicho margen, lo que reduce el beneficio y por tanto, la calidad de la venta ha sido baja.

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de investigación que será utilizada para la obtención de información y desarrollo de la presente investigación será cuali -cuantitativa en vista de que lo que se pretende demostrar son características conductuales y percepciones del recurso humano que labora en la institución en el tema referente a los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación; por otra parte la investigación es cuantitativa por que se trabaja con datos numéricos obtenidos de los instrumentos diseñados para la investigación, lo cual permitirá su análisis e interpretación.

Con la investigación cualitativa se busca identificar las falencias que condicionan a que no se pueda lograr el máximo provecho de los colaboradores que laboran en la institución; de igual manera se busca identificar realidades y comportamientos sobre las que se puede proponer acciones de mejora en lo que se refiere a los procesos inherentes en el Modelo de Gestión por competencias.

2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizarán para el desarrollo de esta tesis son:

Descriptiva: Tiene como objetivo central lograr describir y determinar la organización administrativa con la que se manejan las Cooperativas de Transporte en estudio.

Exploratoria: Debido a que la empresa no tiene ningún modelo administrativo establecido y por tanto, se espera determinar tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el punto de partida de investigaciones posteriores más rigurosas.

Aplicada: Puesto que esta investigación al resolver los problemas planteados, busca determinar y dotar de alternativas de solución al mismo.

2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

Método deductivo-inductivo: En la presente investigación se aplicarán los métodos deductivo e inductivos, pues es necesario partir del conocimiento de las distintas teorías que estudian tanto a los modelos gestión como a la evaluación del desempeño -método deductivo- para luego particularizar en el estudio específico de las Cooperativas de Transportes interprovinciales domiciliadas en Riobamba (Patria, Riobamba, Ecuador y Chimborazo), y llegar a principios generales, lo que implica un proceso de observación, experimentación a un sustento científico de categoría es decir el establecimiento de leyes y teorías; expresando de una manera simple la inducción parte de pasos particulares a generales.

El método deductivo - inductivo, requiere un proceso que contiene una secuencia de procesos: Proceso de inducción para la lograr de una descripción actual de la empresa, observada de manera in situ. Proceso de deducción en el que se sistematizan las descripciones y explicaciones inducidas para tratar de aplicarlas a situación de cada una de las Cooperativas.

La deducción: este método radica en: partir de principios generales aceptados como válidos – supuestos – y por medio del razonamiento lógico se aplica a realidades o fenómenos individuales o singulares. La deducción es el procedimiento que utiliza el silogismo lógico, el cual consiste de partir de dos juicios o verdades conocidas para alcanzar una tercera verdad a través de la conclusión. De esta manera en nuestra investigación se partió de normas generales a partir de normativa vigente y procesos de Talento humano, de tal manera que sirvió para estandarizar todos y cada uno de los procedimientos en las Cooperativas en estudio

El análisis: es dividir o descomponer un todo en sus partes o elementos constitutivos. Para poder hacer adecuadamente la descomposición es imprescindible tener la visión aproximada del todo. El análisis sirvió en la investigación para verificar la situación administrativa de las cooperativas para llegar a plantear el Modelo de Gestión.

La síntesis: es lo opuesto al método anterior, es decir, es obtener la visión de totalidad del fenómeno en estudio. Corresponde al significado común de unificación, coordinación o composición. A través de este método se pudo establecer los parámetros necesarios para establecer el Modelo de Gestión, a través de los distintos procedimientos establecidos en el mismo.

El análisis y la síntesis al ser métodos complementarios, se necesitan de los dos. De esta manera, se pretende alcanzar mediante de este método una sistematización de la información recogida, chequeando asimismo la completitud y la consistencia de ésta; ofreciendo además, tanto una visión generalista, como específica del Modelo de Gestión por Competencias. Por último, cabe manifestar que, la presente investigación buscó asegurar en todo momento la autoría de la información recogida.

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Entrevista.- Esta técnica se realiza con el fin de conseguir información del entrevistado, por parte del investigador. Una buena preparación de la entrevista hará que se obtenga la información necesaria para la investigación. **ANEXO 1.** La entrevista, se la aplicará al presidente de las Cooperativas de Transportes el Sr. Ramiro Espinoza quien además es presidente de la Cooperativa Patria.

Encuesta.- La encuesta es una técnica que permite obtener un mayor volumen de información que la entrevista. **ANEXO 2.** El cuestionario de encuesta, se lo desarrolló generando preguntas que sean fáciles de comprender y entender; esta herramienta o instrumento de evaluación se lo realizará a todos los empleados que trabajan en el área Administrativa de las Cooperativas de Transporte. Esta técnica se la utilizará para eficiencia en el uso de tiempo y recursos.

2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.5.1. Población

La población objeto de estudio para la presente investigación es el personal administrativo de las Cooperativas de Transportes Interprovinciales con domicilio en la ciudad de Riobamba (Patria, Riobamba, Ecuador y Chimborazo) con un total de 20 personas.

2.5.2. Muestra.

La muestra considerada es toda la población 20 personas del área administrativa de las Cooperativas de Transporte de estudio; es decir el universo.

2.6. PROCEDIMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

Dentro del proceso de la investigación el levantamiento de información constituye una de las fases más importantes dentro de la misma, ya que en base a los hallazgos se puede

proponer la solución al problema planteado, por lo que la confiabilidad de la información recopilada tiene una gran trascendencia en el diseño de la propuesta.

Para el levantamiento de información se utilizó herramientas de investigación como la entrevista la cual fue dirigida al Presidente de las Cooperativas Sr. Ramiro Espinoza, para esto se utilizó un cuestionario no estructurado el mismo que permitió obtener información clara que a la vez permitió identificar la ausencia de los procesos de análisis de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación del personal.

La encuesta fue otra herramienta aplicada la misma que a través de su cuestionario permitió identificar la ejecución de procesos de selección, reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño. Se realizó además una revisión documental para verificar la existencia de documentos que sean utilizados en los procesos de análisis de puestos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación.

2.6.1. Fuentes Primarias

Dentro de las fuentes primarias a las cuales se acudió para obtener información se encuentra en primer lugar la proporcionada por el personal administrativo de la Cooperativa de transportes interprovinciales de estudio, la misma que se la obtuvo mediante la aplicación de una encuesta, con el uso un cuestionario que fue diseñado considerando los indicadores que permitieran medir las variables en motivo de estudio.

Esta encuesta fue aplicada a las quince personas que conforman el personal administrativo. Se realizó una entrevista cual fue dirigida al Representante de las Cooperativas en la provincia de Chimborazo el Sr. Ramiro Espinoza quien además es presidente de la Cooperativa de Transportes “Patria”, el fin fue ratificar las respuestas suministradas por el personal encuestado. Se realizó una revisión documental para verificar la existencia de documentos que hayan sido utilizados en los procesos de selección, evaluación, y capacitación como evidencias de cada proceso, para esto se diseñó una ficha de observación.

2.6.2. Fuentes Secundarias

Por otra parte también se ha considerado importante el análisis documental para realizar el diseño de la propuesta tomando en cuenta la normativa vigente en materia de recursos humanos, reglamento interno de las Cooperativas para determinar las actividades esenciales que debe cumplir cada funcionario. La revisión de las Normas Técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales para los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño y formación y capacitación, han permitido que se puedan conocer aspectos relevantes que se deben realizar al momento de ejecutar estos procesos.

El método deductivo - inductivo, requiere un proceso que incluye una secuencia de procesos: Proceso de inducción para la obtención de un resumen descriptivo de la realidad actual de la empresa, observada de manera in situ. Proceso de deducción en el que se generalizan las descripciones y explicaciones inducidas para tratar de aplicarlas a situación de la empresa.

Además para el análisis de resultados se utilizarán algunos utilitarios de Microsoft Office en este caso la hoja electrónica en Excel, Word el mismo que permitirá plasmar el informe final de la investigación realizada.

Finalmente y para la comprobación de hipótesis se utilizará el método del Chi-cuadrado, análisis de datos cualitativos.

2.7. HIPÓTESIS

2.7.1. Hipótesis General

El Modelo de Gestión por Competencias mejora la Productividad Laboral del área administrativa de las Cooperativas de transporte interprovinciales domiciliadas en la ciudad de Riobamba.

2.7.2. Hipótesis Específicas

- El Modelo de Gestión por Competencias a través del fortalecimiento del nivel de conocimiento de los trabajadores, contribuye en la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de Transportes Interprovinciales domiciliadas en la ciudad de Riobamba.
- El Modelo de Gestión por Competencias a través del mejoramiento del nivel de habilidades y destrezas en los trabajadores, contribuye en la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de transporte interprovinciales, domiciliadas en la ciudad de Riobamba.
- El Modelo de Gestión por Competencias a través del fortalecimiento de la conducta y actitudes de los trabajadores, contribuye en la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de transporte interprovinciales, domiciliadas en la ciudad de Riobamba.

2.8.ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

Etapa de investigación	Objetivo	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Resultados esperados
Diagnóstico	Identificar problemas existentes en la institución en el área de Recursos Humanos	Inductivo Deductivo	Entrevista Observación	Cuestionario	Conocer la realidad de las Cooperativas en cuanto al área administrativa del recurso humano
Fundamentación	Recopilar información relevante relacionada	Inductivo Deductivo	Recopilación documental	Libros Documentos	Obtener información que sustente científicamente la investigación
Elaboración de la investigación	Identificar los aspectos de talento humano que requieren de intervención para la mejora de la productividad labor dentro de cada institución	Inductivo Deductivo Analítico	Encuesta	Cuestionario	Determinar las actividades con falencias que requieren intervención
Validación	Determinar la validez de la propuesta	Inductivo Deductivo Propositivo	Análisis	Resultados de la investigación de campo	Establecer acciones que permitan cumplir con los objetivos de la propuesta

Cuadro 2 Etapas de la Investigación

Elaboración: Eugenia Carrera

CAPÍTULO III

3. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTES INTERPROVINCIALES CON DOMICILIO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.

3.1. ANTECEDENTES

En la lucha por subsistir y/o desarrollarse en el tiempo, buscar, estudiar e implementar modelos de gestión y estrategias innovadoras, se ha convertido en un problema serio para todo tipo de organizaciones. En el caso de las Cooperativas de transporte, el mantener y/o incrementar los niveles de participación del mercado, estudiar y desarrollar nuevos servicios, atender cada vez más a clientes organizados y exigentes, y por ende propender a su crecimiento y desarrollo en este escenario competitivo, es una preocupación permanente de socios y directivos, que pasa entre otros, por buscar e incorporar modelos innovadores, que les permitan gestionar con mejores resultados en sus Cooperativas.

De modo que en las Cooperativas de transporte interprovincial domiciliadas en la ciudad de Riobamba, los niveles de productividad laboral son bajos, porque las cooperativas no aplican en su mayoría modelos de gestión innovadores con sus trabajadores; a pesar de encontrarnos en pleno Siglo XXI, donde la globalización ha cambiado pensamientos y modelos, pero que en la mayoría de las empresas de nuestro medio, en el tema de gestión de competencias, productividad laboral, todavía difieren mucho para ser considerados como una gestión innovadora. Otro hecho a destacar que va en la corriente de instituir la Filosofía y Cultura de las organizaciones, es desarrollar una identidad organizacional fuerte y a su vez flexible, para incorporar los cambios que ocurren en el entorno. Como las identidades son frágiles, tampoco existe conciencia en la empresa local y nacional para institucionalizar una gestión con Responsabilidad Social.

En las cooperativas en mención se utiliza prácticas de gestión organizacional diferente y antigua, obstaculizadas desde el punto de vista de la competitividad. En su intento de

mejorar la rentabilidad económica, muchos directivos recurren a subvalorar los esfuerzos de sus trabajadores, dejando de reconocer los beneficios sociales o simplemente retribuyendo haberes que no compensan su esfuerzo desplegado. Con tales acciones lo que están logrando es quebrantar las bases para lograr el compromiso de sus colaboradores, requisito indispensable para promover el aprovechamiento de sus competencias laborales.

Además por otro lado, las prácticas de motivación y en algunos casos reconocimientos que aplican la empresa, son de corte coyuntural y a corto plazo, que no responde a un propósito mayor de buscar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, en el largo plazo. La Gestión por Competencias, requiere algunas condicionantes: un clima laboral de paz y tranquilidad duradera, escenario de confianza mutua entre el jefe y los colaboradores, valoración y reconocimiento a los esfuerzos individuales, entre otros; que solo vemos en pocas empresas de nuestro medio, fundamentalmente en las transnacionales.

En este contexto se considera que la Gestión humana postula para garantizar un mayor nivel de productividad laboral en las empresas, se deben contar con colaboradores competitivos, es decir transformar la gestión tradicional del factor humano, en la práctica que genere y múltiple el valor de las empresas por medio del incremento de la productividad de los trabajadores.

Sin duda alguna es de gran importancia el aporte que brindan las personas a la organización para la logro de sus objetivos; mediante sus conocimientos, capacidades, habilidades dinamizan y dan vida al resto de recursos para su optimización y funcionamiento, por lo que es conveniente desarrollar una serie de procesos que conlleven a maximizar sus potencialidades.

Después de analizar la información obtenida mediante las diferentes técnicas de investigación, se pudo determinar que existen falencias y conflictos que se deben tratar en el personal administrativo y de servicios; por lo resulta conveniente desarrollar un modelo de Gestión del Recurso Humano por competencias que contribuya a que estas personas puedan alcanzar un mejor desempeño, con el establecimiento de competencias laborales propias a su puesto de trabajo, siendo necesario realizar una análisis funcional

de cada puesto para llegar a definir las competencias idóneas y necesarias para cada puesto de trabajo, así como también las competencias universales, las cuales deben ser adoptadas por todos los servidores.

El proceso de reclutamiento y selección no está técnicamente diseñado, tampoco se cuenta con una descripción de puestos que facilite estos procesos por lo que se plantea su desarrollo; cuyo final objetivo es lograr que los puestos se encuentren cubiertos por la persona más idónea.

Un aspecto importante que no se ha tomado en cuenta es la capacitación y desarrollo del personal administrativo y de servicios, que sea proveniente de un plan de capacitación diseñado acorde a las necesidades funcionales de cada cargo, por lo que se estima conveniente realizar un plan de capacitación para los servidores de esta institución.

Por otra parte resulta conveniente diseñar el proceso de evaluación del desempeño para monitorear el desarrollo del personal y con esta información plantear alternativas para la adquisición y fortalecimiento de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes.

3.2.TEMA

Modelo de Gestión por Competencias para mejorar la Productividad laboral de las Cooperativas de Transporte interprovinciales con domicilio en la ciudad de Riobamba.

3.3.PRESENTACIÓN

Considerando que el sistema empresarial actual es de extrema competencia, donde no basta tener lo último en tecnología, ni gran infraestructura. Tales elementos son importantes, fundamentalmente cuando se trata de minimizar costos o de mejorar la calidad del producto/servicio, sin embargo en términos de competitividad y productividad sostenible organizacional, resultan siendo insuficientes.

En la lucha por mantenerse y/o desarrollarse en el tiempo las empresas buscan implementar estrategias innovadoras, esto se ha convertido en algo muy importante en las organizaciones. En el caso de las Cooperativas de transportes interprovincial con domicilio en Riobamba (Riobamba, Chimborazo, Patria y Ecuador), mantener e

incrementar los niveles de participación en el mercado, el desarrollar nuevos servicios, para atender de manera eficiente a los clientes que cada vez son más exigentes y por ende propender a su crecimiento y desarrollo en este escenario competitivo, es una preocupación de los socios y directivos para mejorar la productividad de su empresa con el aporte esencial del recurso humano los mismos que colaboran a gestionar mejores resultados empresariales. En este contexto es importante que las Cooperativas mencionadas implementen un modelo de Gestión basada en competencias y productividad laboral.

El modelo de Gestión por competencias permite un mejor desenvolvimiento del personal, donde cada uno puede desempeñar su rol de manera acertada y oportuna contribuyendo de esa forma al logro de los objetivos institucionales.

La socialización de las competencias laborales permite que cada persona conozca la importancia de su trabajo y forma en que contribuye al logro de los objetivos. Adicionalmente se puede establecer indicadores que permitirán identificar los problemas que limitan a que se pueda lograr los resultados esperados por la administración, en donde se tomara especial atención.

La gestión del recurso humano por competencias promueve el desarrollo de las organizaciones así como también el desarrollo individual de las personas, generando un equilibrio entre lo laboral y lo personal, siendo así un nexo que permita alcanzar la productividad anhelada de la institución.

El diseño de un modelo de gestión por competencias permite dotar a la institución de una herramienta estratégica, que facilita y a la vez direcciona los diferentes procesos de la gestión del recursos humano para aprovechar al máximo el potencial de las personas quienes desempeñan funciones en esta institución.

Con el establecimiento de los perfiles por competencias se puede efectuar el proceso de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y la evaluación basado en las competencias necesarias.

3.4.OBJETIVOS

3.4.1.Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad laboral del área administrativa de las Cooperativas de transporte interprovinciales domiciliadas en la ciudad de Riobamba

3.4.2.Objetivos Específicos

- Determinar que el Modelo de Gestión por Competencias a través del fortalecimiento del nivel de conocimiento de los trabajadores contribuye en la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de Transportes Interprovinciales domiciliadas en la ciudad de Riobamba.
- Establecer que el Modelo de Gestión por Competencias a través del nivel de habilidades y destrezas en los trabajadores, contribuye en la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de transporte interprovinciales, domiciliadas en la ciudad de Riobamba
- Demostrar que el Modelo de Gestión por Competencias a través del nivel de conducta y actitudes positivas, contribuye en la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de transporte interprovinciales, domiciliadas en la ciudad de Riobamba.

3.5. FUNDAMENTACIÓN

En vista de que la administración de recursos humanos está orientada a planificar, organizar, dirigir y controlar técnicas que permitan un adecuado desempeño de las personas en las organizaciones; se ha considerado pertinente el diseño de instrumentos que permitan la posterior aplicación de un modelo de gestión del talento humano por competencias que contribuya a mejorar el desempeño laboral.

Para este fin se ha considerado el diseño de los procesos de análisis de puestos, reclutamiento y selección, formación y capacitación y evaluación del desempeño; a

razón de que son los subsistemas en los cuales se puede implementar y controlar las competencias laborales.

Cabe destacar que para el levantamiento de información para el análisis y descripción de puesto se plantea la utilización de la metodología modelando perfiles por competencias; se sugiere la aplicación de esta metodología por su facilidad y rapidez.

Se ha realizado el diseño de manuales de funciones y procedimientos con el fin de otorgar herramientas útiles al personal que contribuyan a encaminar sus esfuerzos hacia un nivel de desempeño deseado.

El proceso de reclutamiento y selección ha sido diseñado en apego a las exigencias de la norma técnica de reclutamiento y selección de personal; a la vez que se implementa el enfoque en competencias, debiendo hacer énfasis siempre en las competencias detalladas en el análisis y descripción de puestos para determinar el perfil que deberán poseer los aspirantes a ocupar una vacante.

Se incluye también un manual de inducción el mismo que permite proveer información útil y necesaria para la incorporación de nuevas personas a la organización; en este se incluye el manual de funciones que contiene sus funciones y responsabilidades así como las competencias a desarrollar.

La evaluación del desempeño es otro componente de la gestión por competencias, que implica adoptar métodos que permitan realizar una evaluación integral del persona, por lo que se ha adoptado la evaluación de 180°, donde se debe contar con la participación de la persona evaluada, el jefe inmediato y el usuario del servicio.

La capacitación o desarrollo está orientada a establecer las necesidades de capacitación de forma participativa, para conocer de esa manera los temas que requieren intervención y que los recursos utilizados surtan los mejores resultados en el desarrollo y fortalecimiento de conocimientos y comportamientos.

CAPÍTULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE INTERPROVINCIALES CON DOMICILIO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA (PATRIA, RIOBAMBA, ECUADOR Y CHIMBORAZO)

Para el análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los empleados del área administrativa de las Cooperativas en mención, se fundamenta en: ANTES y DESPUÉS de la aplicación del modelo de Gestión. La encuesta es la misma en las dos instancias.

1.- ¿Conoce las fuentes de reclutamiento que utiliza la institución para llenar sus vacantes?

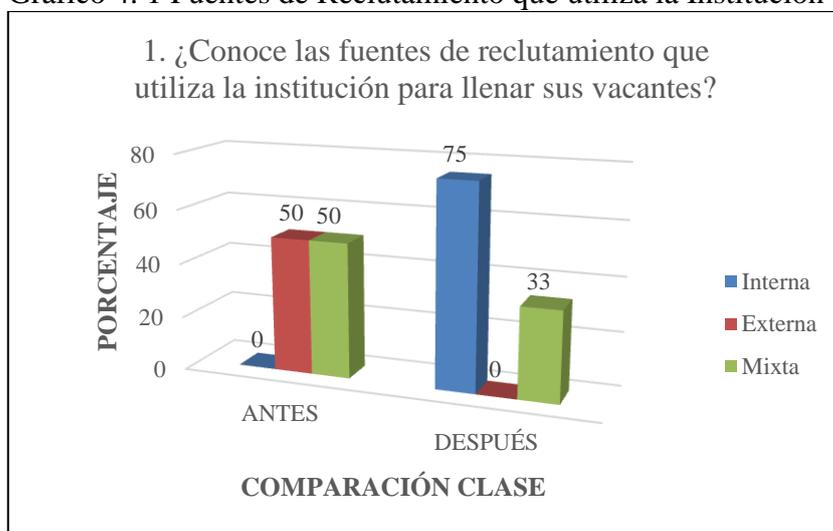
Cuadro 4.1 Fuentes de Reclutamiento que utiliza la Institución

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Interna	0	0	15	75
Externa	10	50	0	0
Mixta	10	50	5	33
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 1 Fuentes de Reclutamiento que utiliza la Institución



Fuente: Cuadro N° 4.1

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

Antes: De acuerdo al gráfico se observa que el 50% de los encuestados manifiesta que se utiliza fuentes de reclutamiento Externas, mientras que el 50% considera que utilizan fuentes de reclutamiento Mixtas.

Después: De acuerdo al gráfico se observa que el 75% de los encuestados manifiesta que se utiliza fuentes de reclutamiento Internas, mientras que el 33% considera que siguen utilizando fuentes de reclutamiento Mixtas.

ANÁLISIS DE DATOS

Antes: Se puede evidenciar que las instituciones recurren con gran frecuencia a fuentes externas para el proceso de reclutamiento del personal.

Después: Se puede evidenciar de manera clara que con la implementación de estrategias vinculadas en el modelo de gestión las instituciones reclutan a su personal de manera interna, motivando a sus empleados a que realicen su trabajo de manera efectiva para hacer carrera en la institución.

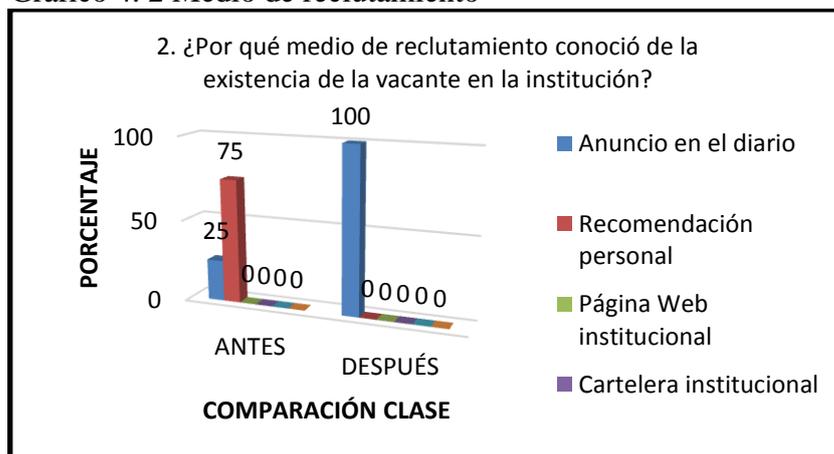
2.- ¿Por qué medio de reclutamiento conoció de la existencia de la vacante en la institución?

Cuadro 4.2 Medio de reclutamiento

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Anuncio en el diario	5	25	20	100
Recomendación personal	15	75	0	0
Página Web institucional	0	0	0	0
Cartelera institucional	0	0	0	0
Bolsa de empleo	0	0	0	0
Anuncio en la radio	0	0	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016
Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 2 Medio de reclutamiento



Fuente: Cuadro N° 4.2
Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 75% de los encuestados consideran que reclutan por recomendación personal, mientras que el 25% manifiestan que utilizan los anuncios en el diario. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que la Institución utiliza el anuncio del periódico.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que el medio de difusión que utilizan es a través de las recomendaciones personales y muy escasamente recurren al anuncio en el diario. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar que con la implementación de estrategias vinculadas

en el modelo de gestión las instituciones utilizan el anuncio en el diario para llenar vacantes.

3.- ¿Se encuentran definidos los requisitos para someter a un puesto a concurso de méritos?

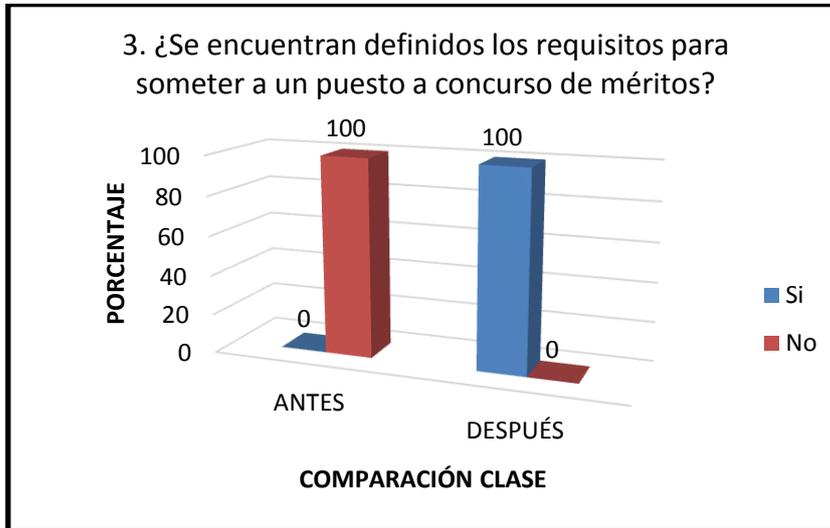
Cuadro 4.3 Perfiles Profesionales

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0	20	100
No	20	100	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4.3 Perfiles Profesionales



Fuente: Cuadro N° 4.3

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que no se encuentran definidos los perfiles profesionales para cada puesto. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que la que se encuentra definidos los perfiles profesionales.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que las instituciones no cuentan con manuales de descripción y análisis de puestos específicos. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión las instituciones cuentan con

manuales de descripción y análisis de puestos los mismos que permitirán realizar un proceso de selección acorde a las necesidades de cada una de las Cooperativas

4.- ¿Posee la institución los documentos de análisis y descripción de puestos?

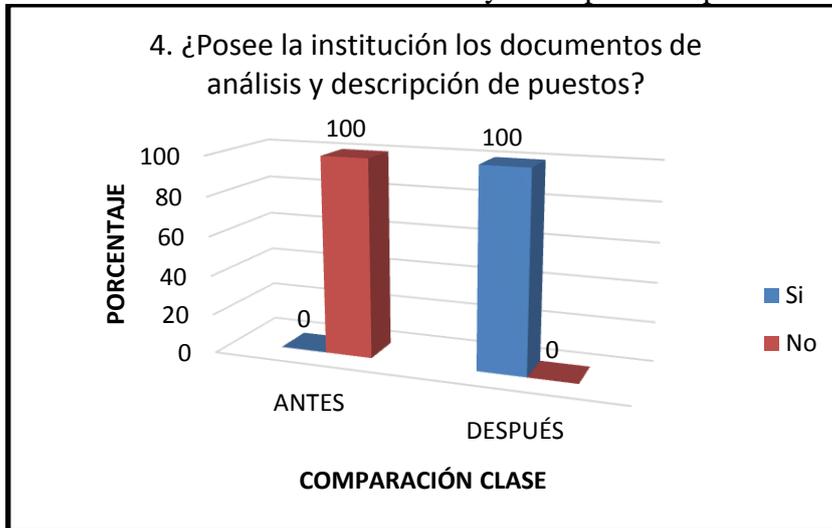
Cuadro 4.4 Documentos de análisis y descripción de puestos

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0	20	100
No	20	100	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 4 Documentos de análisis y descripción de puestos



Fuente: Cuadro N° 4.4

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que no cuentan con los documentos de análisis y descripción de funciones. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta cuentan con documentos de análisis y descripción de puestos.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que el personal encuestado manifiesta que no posee los documentos de análisis y descripción de puestos, lo que dificulta que se tenga establecido los requerimientos y funciones que se deben desarrollar en puesto de trabajo. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las de estrategias del

modelo de gestión, las instituciones cuentan con los documentos de análisis y descripción de puestos, manual de funciones, ayudando a se pueda realizar el proceso de selección bajo parámetros uniformes previamente establecidos.

5.- ¿Qué técnicas se utilizan para seleccionar al personal?

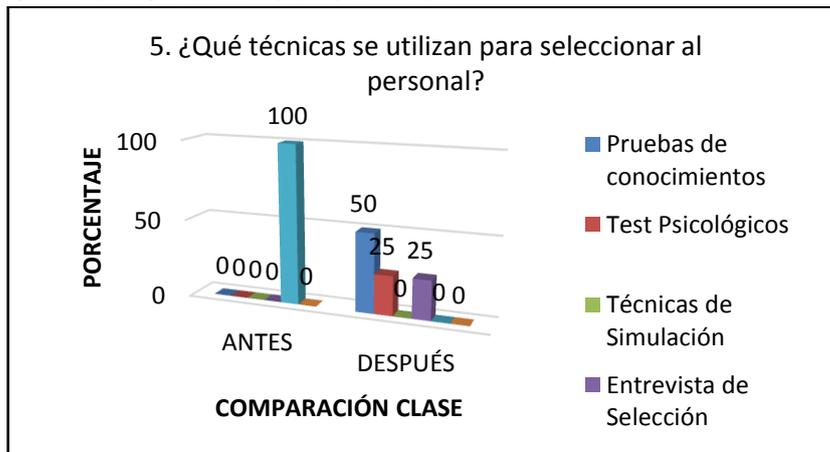
Cuadro 4.5 Técnicas de selección

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas de conocimientos	0	0	10	50
Test Psicológicos	0	0	5	25
Técnicas de Simulación	0	0	0	0
Entrevista de Selección	0	0	5	25
Test de Personalidad	0	0	0	0
Ninguna	20	100	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 5 Técnicas de selección



Fuente: Cuadro N° 4.5

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que desconocen las técnicas con el que realiza el proceso de selección del personal.

DESPUÉS: De acuerdo al gráfico se observa que el 50% de los encuestados manifiesta que las instituciones utilizan las pruebas de conocimiento, el 22% Test psicológico y el 25% restante utiliza las entrevistas.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que el personal encuestado manifiesta que durante el proceso de selección de personal no se aplica instrumentos técnicos. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión las instituciones utilizan durante el proceso de selección de personal instrumentos técnicos.

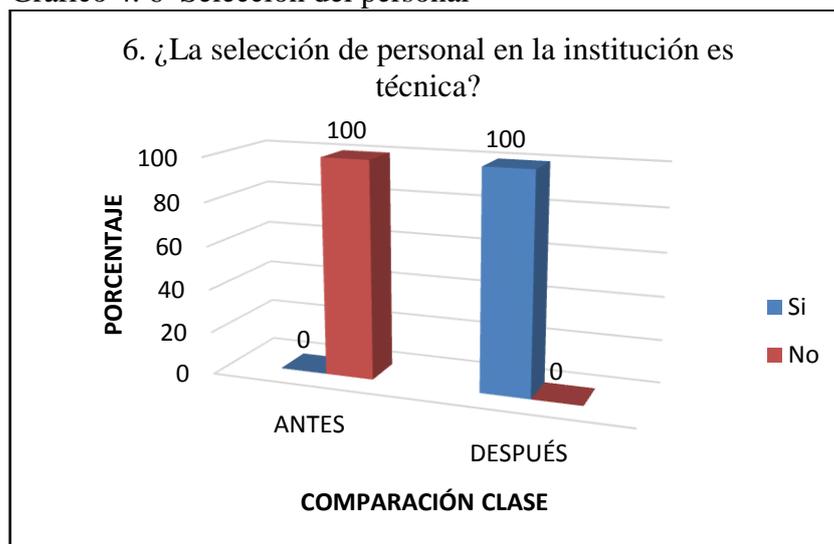
6.- ¿La selección de personal en la institución es Técnica?

Cuadro 4. 6 Selección del personal

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0	20	100
No	20	100	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016
Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 6 Selección del personal



Fuente: Cuadro N° 4.6
Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que la selección del personal no se lo realiza de manera técnica. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que la selección del personal si se realiza de manera técnica.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que el personal encuestado manifiesta que durante el proceso de selección de personal no se utiliza procesos técnicos. **DESPUÉS:** Se puede

evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión las instituciones realizan un proceso de selección técnico pues poseen los recursos necesarios para el mismo.

7.- ¿Quién ejecuta el proceso de selección de Talento Humano?

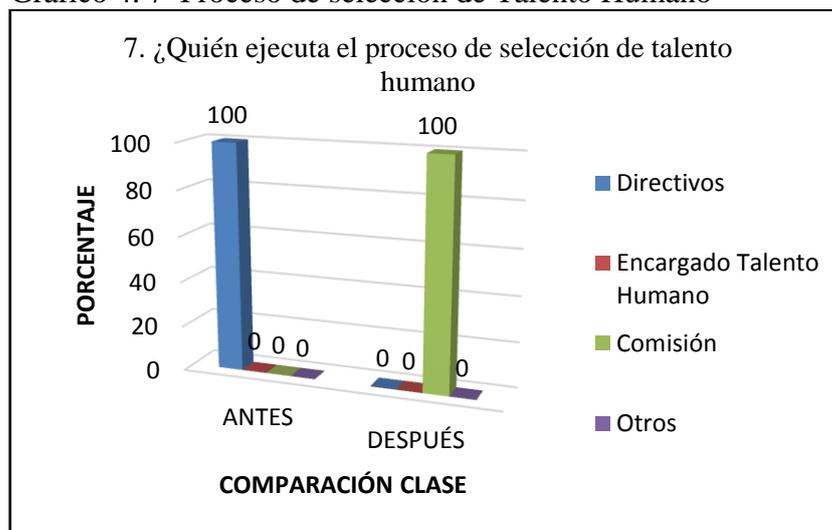
Cuadro 4. 7 Proceso de selección de Talento Humano

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	20	100	0	0
Encargado Talento Humano	0	0	0	0
Comisión	0	0	20	100
Otros	0	0	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 7 Proceso de selección de Talento Humano



Fuente: Cuadro N° 4.7

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que la selección de T.H. lo realizan los directivos. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que ejecutan el proceso de selección a través de la comisión.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que el personal encuestado manifiesta que durante el proceso de selección de personal lo realizan los directivos institucionales. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión las instituciones realizan un proceso de selección a través de una comisión que escogerá el empleado idónea para ocupar la vacante.

8.- ¿Existe diseñado un proceso que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores?

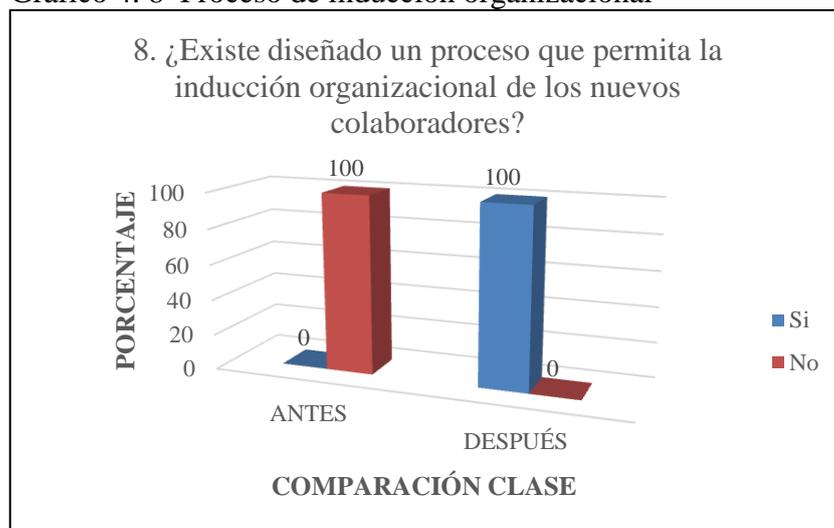
Cuadro 4. 8 Proceso de inducción organizacional

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0	20	100
No	20	100	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 8 Proceso de inducción organizacional



Fuente: Cuadro N° 4.8

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que no tienen un proceso de inducción a los nuevos colaboradores. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que si existe un proceso de inducción a los nuevos colaboradores

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que el personal encuestado manifiesta que no tienen un proceso de Inducción en el momento de contratar un nuevo empleado. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión las instituciones utilizan un proceso de inducción organizacional durante la preparación del nuevo empleado, antes de asumir sus responsabilidades en el puesto de trabajo.

9.- ¿La institución posee un plan de capacitación?

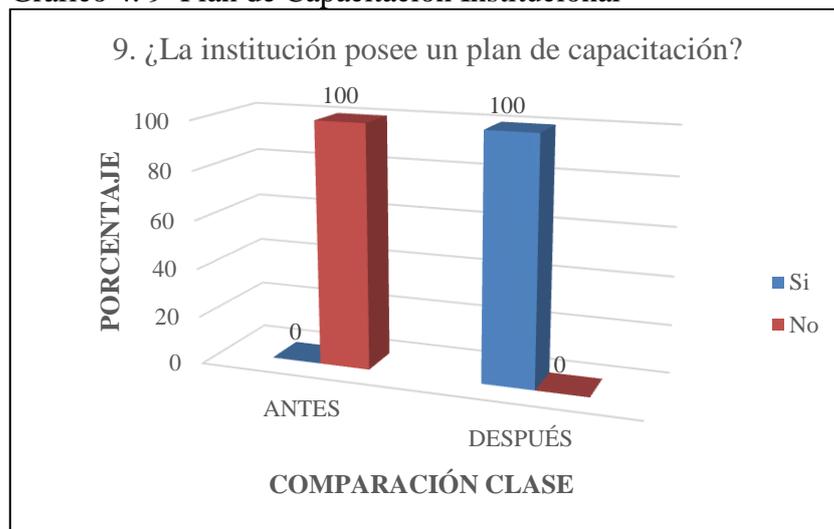
Cuadro 4. 9 Plan de Capacitación Institucional

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0	20	100
No	20	100	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 9 Plan de Capacitación Institucional



Fuente: Cuadro N° 4.9

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que no existe un plan de capacitación. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que existe un plan de capacitación.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que el personal encuestado manifiesta que no tienen un plan de capacitación, pues sus instituciones no se han preocupado por desarrollar e

implementar un plan de capacitación. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión las instituciones desarrollan un plan de capacitación para sus empleados, con la finalidad de fortalecer y desarrollar habilidades y conocimientos en sus empleados, generando de esta manera un incremento de productividad laboral.

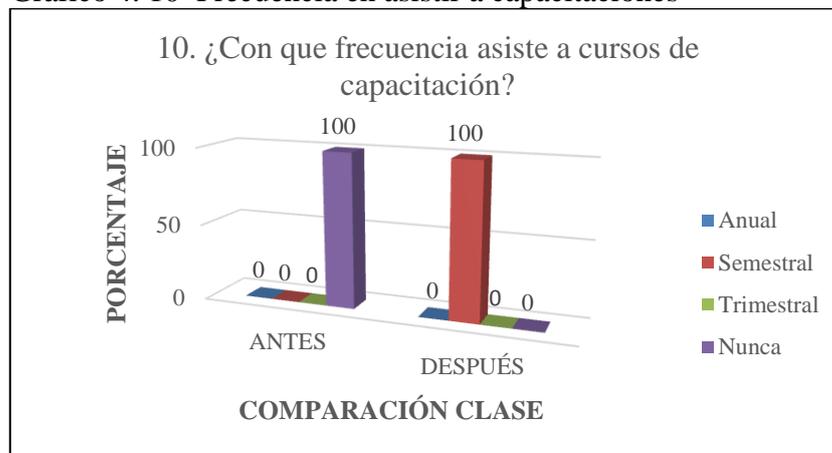
10.- ¿Con que frecuencia asiste a cursos de capacitación?

Cuadro 4 10 Frecuencia en asistir a capacitaciones

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Anual	0	0	0	0
Semestral	0	0	20	100
Trimestral	0	0	0	0
Nunca	20	100	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016
Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 10 Frecuencia en asistir a capacitaciones



Fuente: Cuadro N° 4.10
Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que no asiste a cursos de capacitación. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que si asisten a cursos de capacitación semestralmente.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que el personal encuestado manifiesta que no asiste a capacitaciones, y si alguna vez lo hicieron era por invitación de instituciones o por sus propios medios. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que las estrategias del modelo de gestión las instituciones pretenden generar un proceso de capacitación semestral para fortalecer el saber de sus empleados.

11.- ¿Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones?

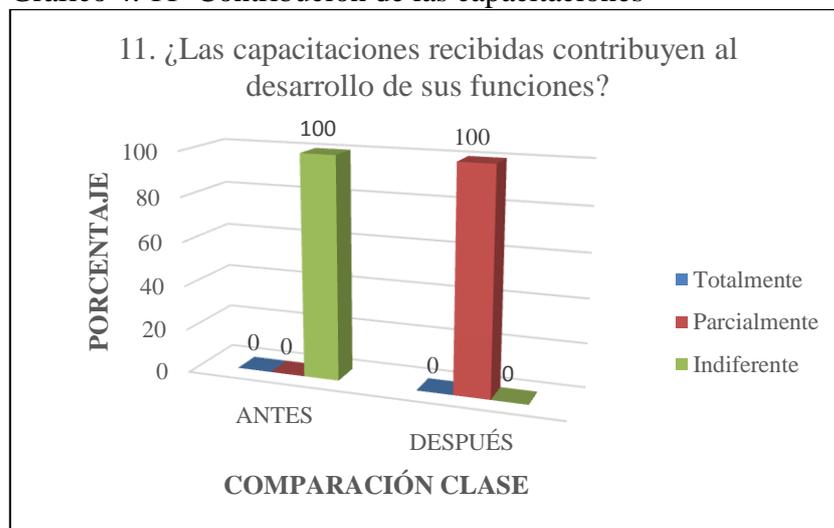
Cuadro 4. 11 Contribución de las capacitaciones

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	0	0	0
Parcialmente	0	0	20	100
Indiferente	20	100	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 11 Contribución de las capacitaciones



Fuente: Cuadro N° 4.11

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que las capacitaciones no contribuyen al desarrollo de sus funciones. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que las capacitaciones contribuyen al desarrollo de sus funciones.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que el personal encuestado manifiesta que al no tener capacitaciones por parte de las instituciones los empleados no puede desarrollar de manera adecuada sus funciones. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión, los encuestados determinan que las capacitaciones recibidas y por recibir contribuirán al desarrollo productivo laboral en cada uno de sus puestos.

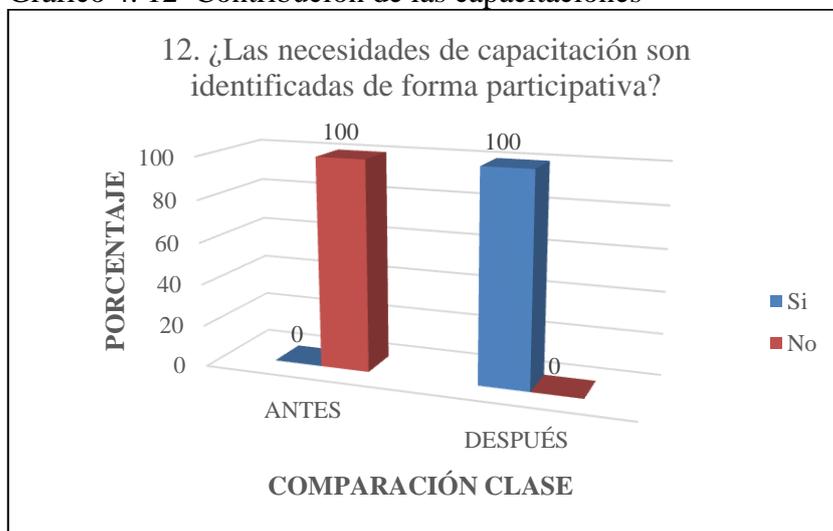
12.- ¿Las necesidades de capacitación son identificadas de forma participativa? Si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta 13, caso contrario continúe a la pregunta 14?

Cuadro 4. 12 Contribución de las capacitaciones

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0	20	100
No	20	100	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 12 Contribución de las capacitaciones



Fuente: Cuadro N° 4.12
Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que las capacitaciones no son identificadas participativamente. **DESPUÉS:** De acuerdo

al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que las capacitaciones son identificadas participativamente.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que la detección de las necesidades de capacitación no es identificada con la participación por parte del personal. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, de acuerdo a los encuestados toman en cuenta la participación de los empleados para generar las necesidades de capacitación pues estos servirán para fortalecer conocimientos y desarrollar habilidades que les permita alcanzar un mejor desempeño en su trabajo.

13.- ¿Qué técnica se utiliza para detectar las necesidades de capacitación?

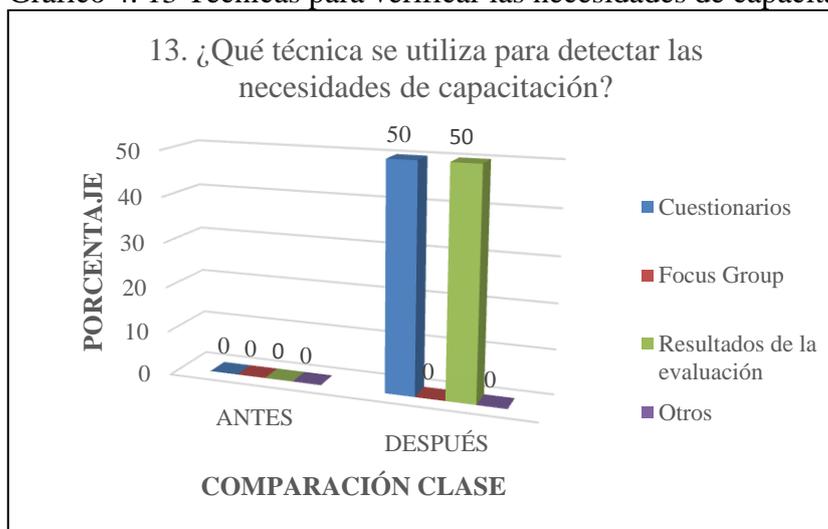
Cuadro 4. 13 Técnicas para verificar las necesidades de capacitación

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Cuestionarios	0	0	10	50
Focus Group	0	0	0	0
Resultados de la evaluación	0	0	10	50
Otros	0	0	0	0
TOTAL	0	0	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 13 Técnicas para verificar las necesidades de capacitación



Fuente: Cuadro N° 4.13

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta no contestan la pregunta pues la respuesta de la número 12 es negativa. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que las técnicas para detectar las necesidades de capacitación son, el cuestionario y la evaluación.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que no existen técnicas para determinar las necesidades de capacitación. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión los en las instituciones, de acuerdo a los encuestados manifiestan que las técnicas para determinar las necesidades de capacitación lo realizan a través de las evaluaciones de desempeño y el cuestionario.

14.- ¿Ha participado de procesos de capacitación organizados por parte de las siguientes instituciones?

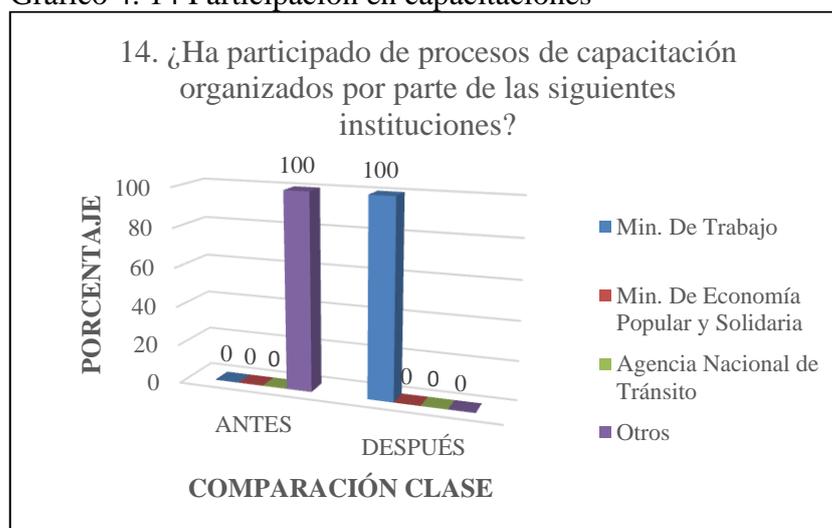
Cuadro 4. 14 Participación en capacitaciones

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Min. De Trabajo	0	0	20	100
Min. De Economía Popular y Solidaria	0	0	0	0
Agencia Nacional de Tránsito	0	0	0	0
Otros	20	100	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 14 Participación en capacitaciones



Fuente: Cuadro N° 4.14

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que han participado en procesos de capacitación. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que han asistido a capacitaciones a cargo del Ministerio de Trabajo.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que los encuestados han asistido a capacitaciones de otras instituciones, para aumentar su nivel de conocimiento. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión los en las instituciones, de acuerdo a los encuestados han asistido a capacitaciones realizadas por el Ministerio de Trabajo cuyos temas son orientados a brindar un buen servicio al usuario.

15.¿Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?

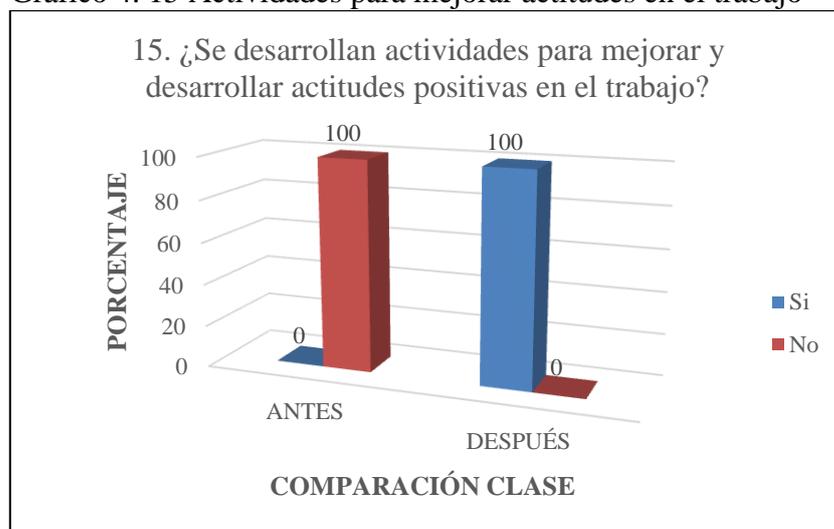
Cuadro 4. 15 Actividades para mejorar actitudes en el trabajo

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0	20	100
No	20	100	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 15 Actividades para mejorar actitudes en el trabajo



Fuente: Cuadro N° 4.15

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que no se realizan actividades para mejorar actitudes positivas en el trabajo. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que si se realizan actividades para mejorar actitudes positivas en el trabajo.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que las instituciones no realizan actividades que frecuentes para desarrollar más las relaciones humanas entre los miembros del área administrativa de las mismas. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión los en las instituciones, de acuerdo a los encuestados consideran que si se implementan actividades para mejorar las relaciones humanas entre el personal.

16.- ¿Existe un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la institución?

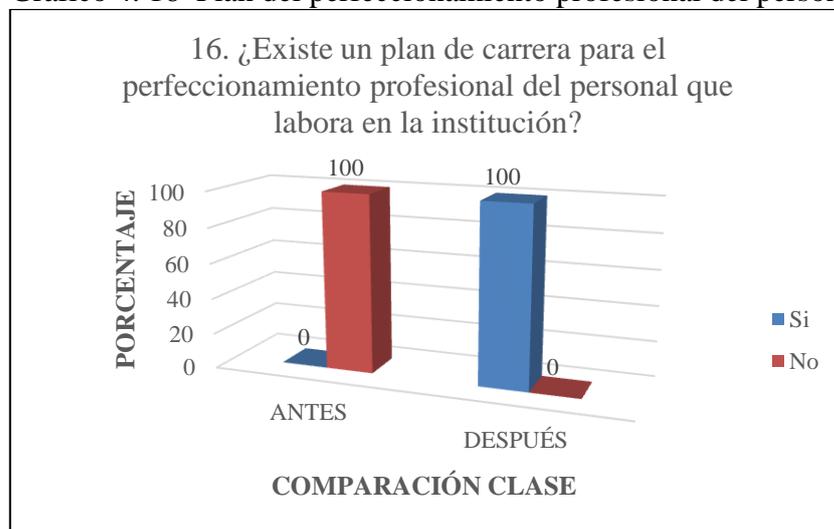
Cuadro 4. 16 Plan del perfeccionamiento profesional del personal

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0	20	100
No	20	100	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 16 Plan del perfeccionamiento profesional del personal



Fuente: Cuadro N° 4.16
Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que no existe un plan de perfeccionamiento profesional del personal. **DESPUÉS** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que si existe un plan de perfeccionamiento profesional del personal.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar las instituciones no poseen un plan de carrera que permita a sus empleados tener una visión a futuro en cuanto a su carrera profesional.

DESPUÉS: Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión los en las instituciones, estas poseen un plan de carrera que permite a sus empleados proyectarse a un futuro con la adquisición y perfeccionamiento de conocimientos que les permita su desarrollo profesional, generando una motivación para los empleados.

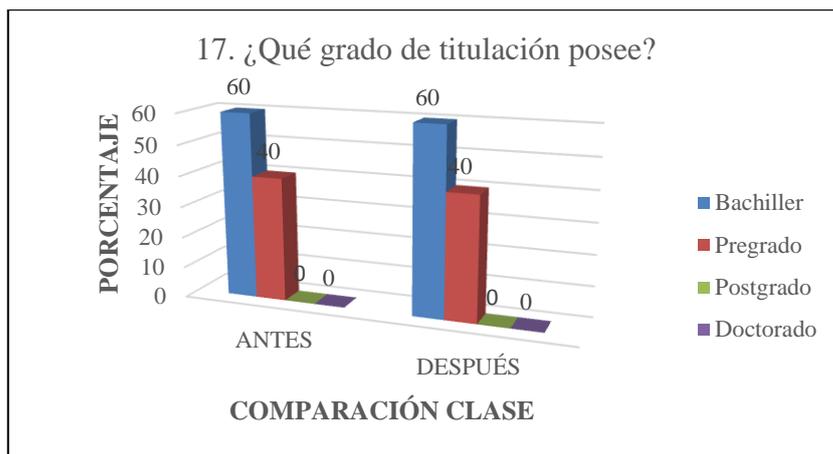
17.- ¿Qué grado de titulación posee?

Cuadro 4. 17 Grado de titulación

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	12	60	12	60
Pregrado	8	40	8	40
Postgrado	0	0	0	0
Doctorado	0	0	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016
Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 17 Grado de titulación



Fuente: Cuadro N° 4.17

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 60% de los encuestados son bachilleres y el 40% tienen un estudio de pregrado. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 60% de los encuestados son bachilleres y el 40% tienen un estudio de pregrado

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que un gran porcentaje de personas que trabajan en estas instituciones tienen un grado de formación de bachiller y una minoría de tercer nivel.

DESPUÉS: Un gran porcentaje de colaboradores en las instituciones son bachilleres y una minoría de tercer nivel, sin embargo varios de ellos tienen una extensa experiencia en sus puestos de trabajo, al momento varios de ellos pretenden seguir con sus estudios del grado siguiente, con la finalidad de actualizar sus conocimientos.

18.- ¿Se evalúa la calidad del trabajo que usted realiza?

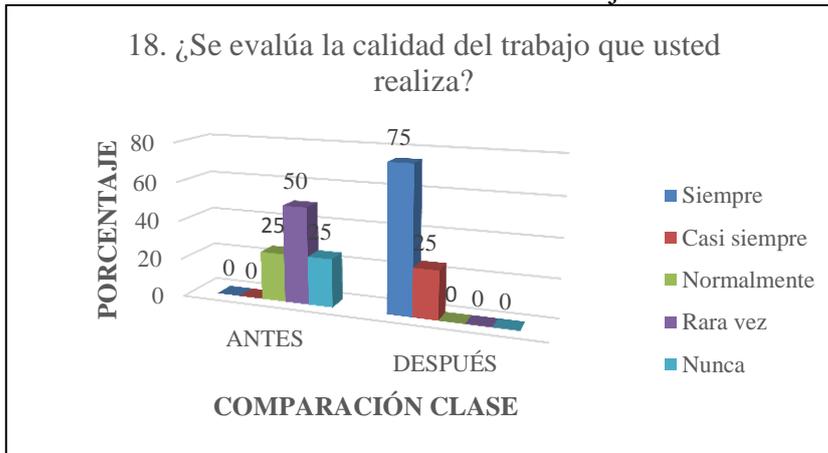
Cuadro 4. 18 Evaluación de la calidad de trabajo

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0	15	75
Casi siempre	0	0	5	25
Normalmente	5	25	0	0
Rara vez	10	50	0	0
Nunca	5	25	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 18 Evaluación de la calidad de trabajo



Fuente: Cuadro N° 4.18
Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 50% de los encuestados manifiesta que sus instituciones evalúan rara vez su calidad de trabajo, el 25% Normalmente y el 25% nunca. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 75% manifiestan que siempre, mientras que el 25% los evalúan casi siempre.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que la evaluación de trabajo a los empleados del área administrativa se realiza en su mayoría normalmente y en porcentajes mínimos no contemplan la evaluación de manera constante. **Después:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, consideran que las evaluaciones de su trabajo se lo realizan frecuentemente.

19.- ¿Los usuarios del servicio son participes en la evaluación de su trabajo?

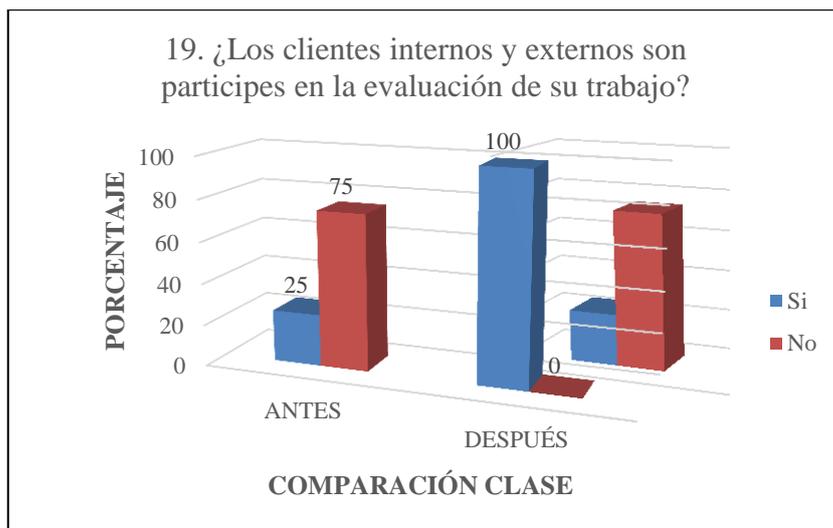
Cuadro 4. 19 Usuarios participan en evaluación

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	25	20	100
No	15	75	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 19 Usuarios participan en evaluación



Fuente: Cuadro N° 4.19
Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 75% de los encuestados manifiesta que no se toma en consideración a los clientes internos y externos, mientras que el 25% restante considera que si se los toma en cuenta. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que se toma en consideración a los clientes internos y externos para la evaluación de su trabajo

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: El mayor porcentaje de las Cooperativas no toman en consideración a los clientes internos y externo, generando un desempeño no integral. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, se toma en consideración la opinión del Cliente interno y externo, estableciendo de esta manera un análisis integral.

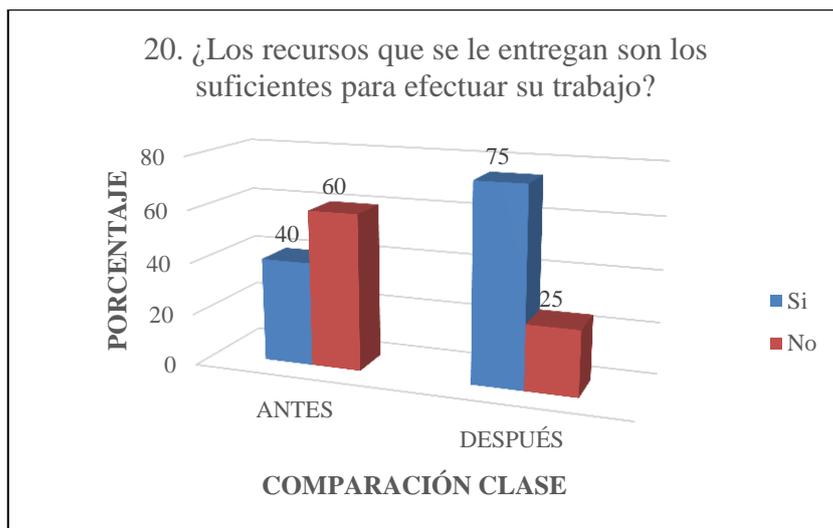
20.- ¿Los recursos que se le entregan son los suficientes para efectuar su trabajo?

Cuadro 4. 20 Asignación de recursos

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	40	15	75
No	12	60	5	25
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016
Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 20 Asignación de recursos



Fuente: Cuadro N° 4.20
Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 60% de los encuestados manifiesta que no reciben los recursos necesarios para ejecutar su trabajo, mientras que el 40% manifiesta que sí. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 75% de los encuestados manifiesta que si reciben los recursos necesarios para ejecutar su trabajo, mientras que el 25% manifiesta que no.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que en la asignación de recursos los encuestados en su mayoría que no lo reciben de manera eficiente su distribución. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión las instituciones, de acuerdo a los encuestados la asignación de los recursos se lo realiza de manera eficiente.

21.- ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones para dar soluciones prácticas a los problemas?

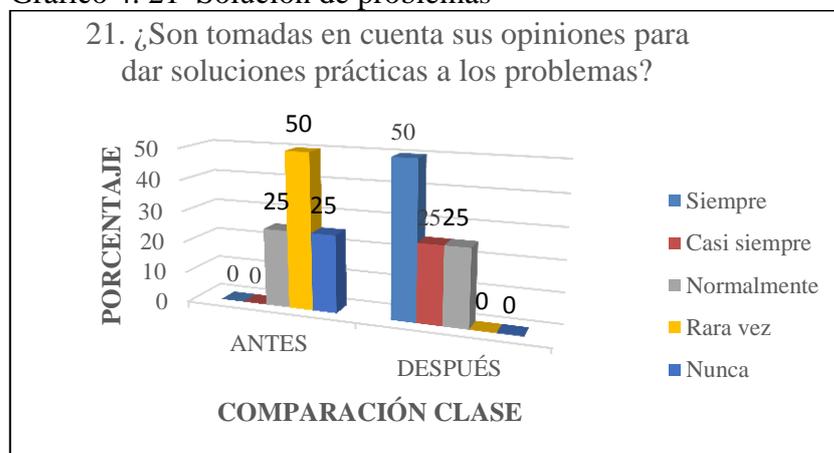
Cuadro 4. 21 Solución de problemas

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0	10	50
Casi siempre	0	0	5	25
Normalmente	5	25	5	25
Rara vez	10	50	0	0
Nunca	5	25	0	0

TOTAL	20	100	20	100
-------	----	-----	----	-----

Fuente: Investigación de campo 2016
Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 21 Solución de problemas



Fuente: Cuadro N° 4.21
Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 50% de los encuestados manifiesta que rara vez son tomados en cuenta para dar soluciones a sus problemas, el 25% que normalmente y el 25% restante nunca. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 50% de los encuestados manifiesta que siempre son tomados en cuenta, el 25% que casi siempre y el 25% normalmente.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que gran parte de los empleados no son tomados en cuenta para dar soluciones a sus problemas. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, la gran parte del personal considera que su facilidad para buscar soluciones hace que con frecuencia sean tomados en cuenta para aportar con opiniones que conduzcan a la solución de problemas.

22.- Usted cumple con su trabajo:

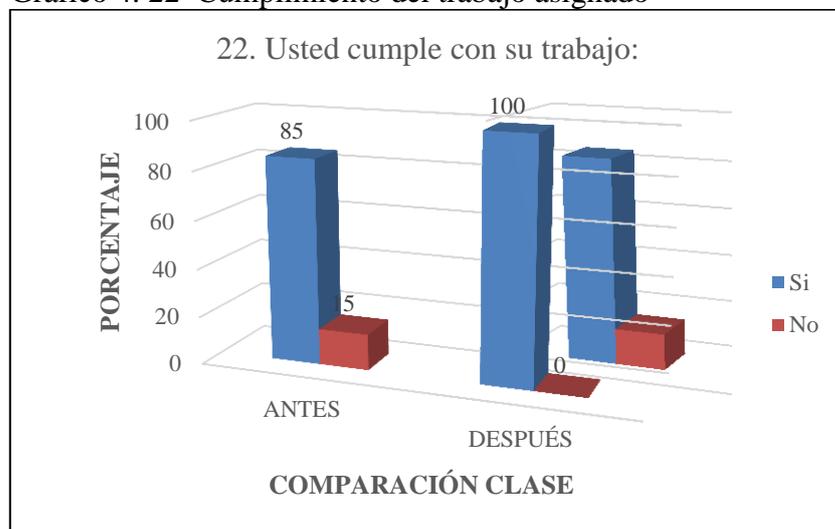
Cuadro 4. 22 Cumplimiento del trabajo asignado

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	85	20	100
No	3	15	0	0

TOTAL	20	100	20	100
-------	----	-----	----	-----

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 22 Cumplimiento del trabajo asignado



Fuente: Cuadro N° 4.22
Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 85% de los encuestados manifiesta que cumplen apropiadamente con su trabajo, mientras que el 15% no lo cumple.

DESPUÉS: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que cumplen apropiadamente con su trabajo.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados cumplen oportunamente con su trabajo demostrando su responsabilidad en el mismo. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, existe una opinión generalizada por parte del personal administrativo de las cooperativas, que cumplen oportunamente con su trabajo, evidenciando el esfuerzo.

23.- ¿Se recogen evidencias para la evaluación del desempeño?, si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta 23, caso contrario continúe a la pregunta 24?

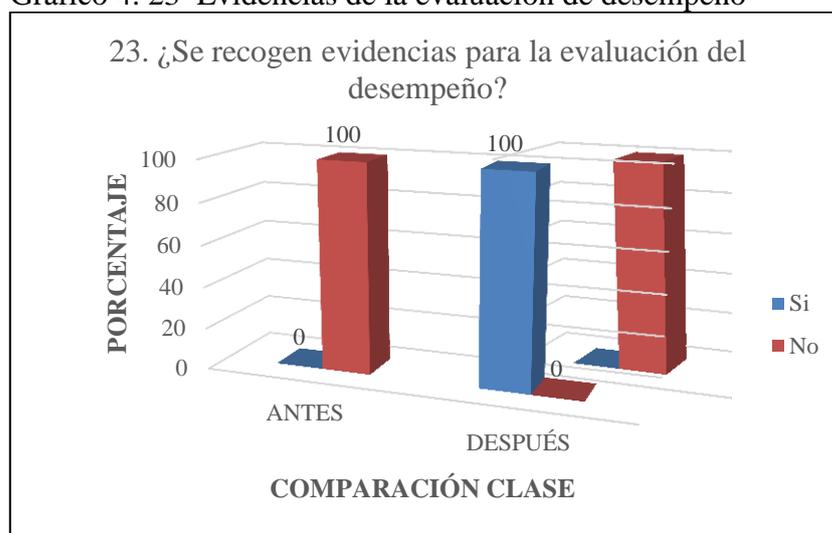
Cuadro 4. 23 Evidencias de la evaluación de desempeño

Clase	ANTES	DESPUÉS
-------	-------	---------

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0	20	100
No	20	100	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016
Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 23 Evidencias de la evaluación de desempeño



Fuente: Cuadro N° 4.23
Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que no se recogen evidencias para evaluar el desempeño laboral. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados manifiesta que si se recogen evidencias para evaluar el desempeño laboral.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que las instituciones no recogen evidencias para la evaluación de desempeño de sus colaboradores. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, realizan una inspección que permita confrontar los resultados del trabajo de los colaboradores con los resultados deseados, el cumplimiento de las responsabilidades y funciones derivadas.

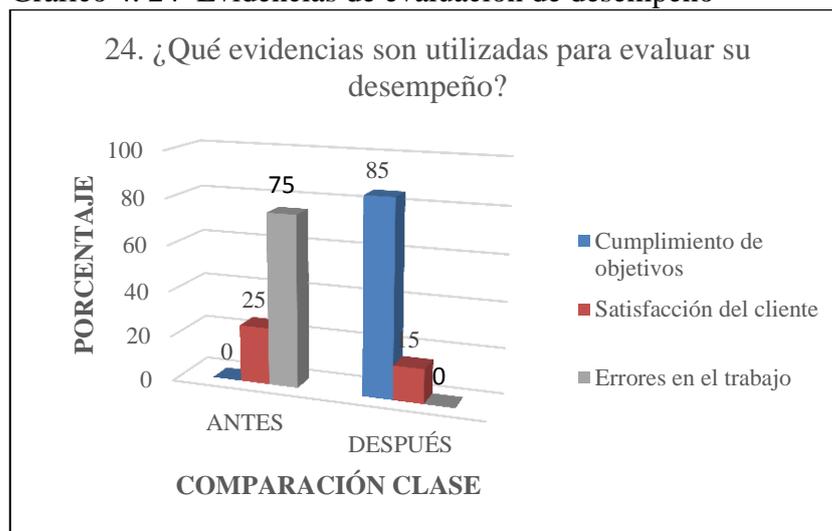
24.- ¿Qué evidencias son utilizadas para evaluar su desempeño?

Cuadro 4. 24 Evidencias de evaluación de desempeño

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimiento de objetivos	0	0	17	85
Satisfacción del cliente	5	25	3	15
Errores en el trabajo	15	75	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016
Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 24 Evidencias de evaluación de desempeño



Fuente: Cuadro N° 4.24
Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 75% de los encuestados manifiesta que una evidencia de evaluación son los errores que cometen, mientras que el 25% la satisfacción del cliente. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 85% de los encuestados manifiestan que es considerada como evidencia de evaluación el cumplimiento de objetivos, mientras que el 15% manifiesta que la satisfacción del cliente.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: La información utilizada para la evaluación de desempeño son los errores que cometen en su mayoría y la satisfacción al cliente en menos proporción dentro del proceso de evaluación. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar que las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, el cumplimiento de objetivos o el cumplimiento de las funciones son consideradas como un instrumento para evaluar el desempeño del personal.

25.- ¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su trabajo?

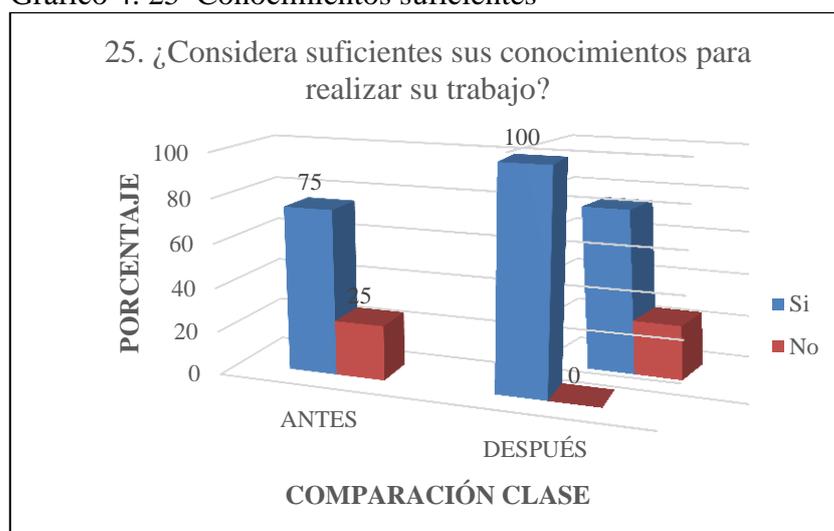
Cuadro 4. 25 Conocimientos suficientes

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	75	20	100
No	5	25	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 25 Conocimientos suficientes



Fuente: Cuadro N° 4.25

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 75% de los encuestados consideran que sus conocimientos son suficientes para realizar su trabajo, el 25% que no.

DESPUÉS: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados consideran que sus conocimientos son suficientes para realizar su trabajo.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados consideran que los conocimientos que poseen para realizar sus actividades son suficientes. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, la totalidad de los empleados indican que los conocimientos que poseen son los necesarios para realizar un correcto desempeño de sus funciones.

26.- ¿Procura innovar procesos para la ejecución de su trabajo?

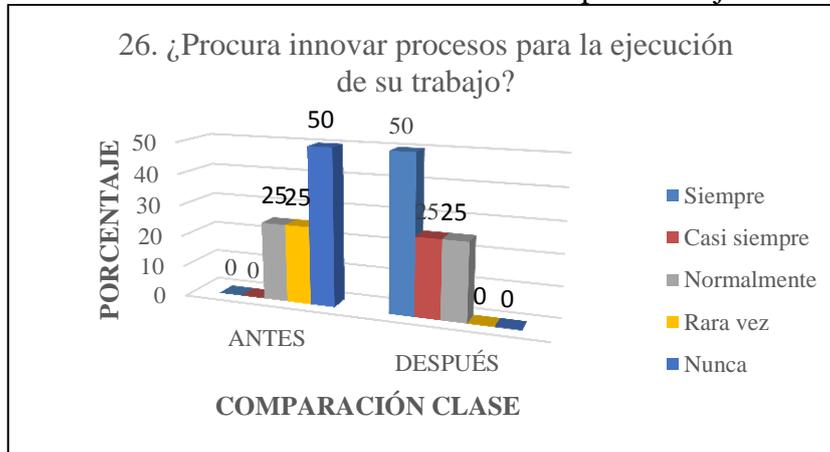
Cuadro 4. 26 Innovación de conocimientos para el mejor desempeño

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0	10	50
Casi siempre	0	0	5	25
Normalmente	5	25	5	25
Rara vez	5	25	0	0
Nunca	10	50	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 26 Innovación de conocimientos para el mejor desempeño



Fuente: Cuadro N° 4.26

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 50% de los encuestados manifiestan que nunca procuran innovar sus procesos en la ejecución de su trabajo, el 25% rara vez y el 25% restante normalmente lo hacen. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 50% de los encuestados manifiestan que siempre procuran innovar sus procesos en la ejecución de su trabajo, el 25% casi siempre y el 25% restante normalmente lo hacen.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar varios de los empleados innovan sus procesos con la finalidad de mejorar su desempeño. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, durante la ejecución

de las actividades se evidencia que el personal recurre al uso de su iniciativa y creatividad es decir pone en práctica sus habilidades y destrezas para realizar su trabajo.

27.- ¿Cómo calificaría la interacción entre los compañeros de trabajo?

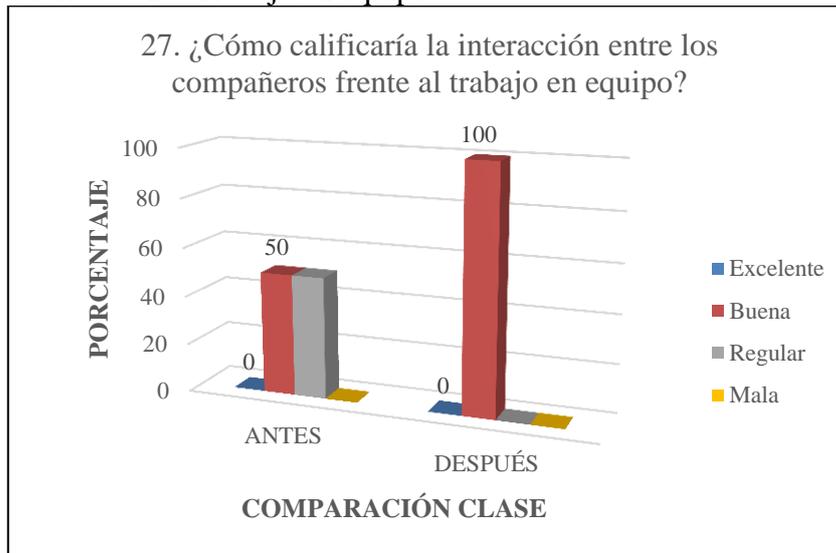
Cuadro 4. 27 Trabajo en equipo

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0	0	0
Buena	10	50	20	100
Regular	10	50	0	0
Mala	0	0	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 27 Trabajo en equipo



Fuente: Cuadro N° 4.27

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 50% de los encuestados consideran que la interacción entre sus compañeros de trabajo es buena, el otro 50% considera que es regular. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados consideran que la interacción entre sus compañeros de trabajo es buena.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que en el momento de ejecutar el trabajo en equipo los empleados tienen una buena predisposición de hacerlo para lograr objetivos.

DESPUÉS: Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, el trabajo en equipo es importante en la consecución de objetivos.

28.- ¿Construye fácilmente relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo?

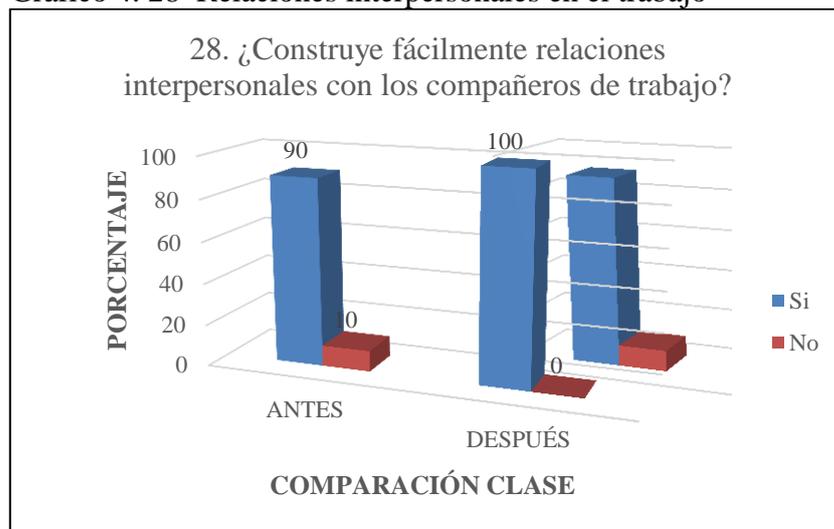
Cuadro 4. 28 Relaciones interpersonales en el trabajo

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90	20	100
No	2	10	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 28 Relaciones interpersonales en el trabajo



Fuente: Cuadro N° 4.28

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 90% que se relacionan fácilmente con sus compañeros de trabajo, mientras que el 10% no.

DESPUÉS: De acuerdo al gráfico se observa que el 100% que se relacionan fácilmente con sus compañeros de trabajo.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que en su mayoría de los empleados encuestados tienen la predisposición para establecer relaciones interpersonales con sus compañeros.

DESPUÉS: Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, la totalidad de los colaboradores tiene la predisposición para mantener relaciones interpersonales buenas con sus compañeros, aduciendo que esto fortalece un buen ambiente de trabajo y por ende un mejor desempeño laboral.

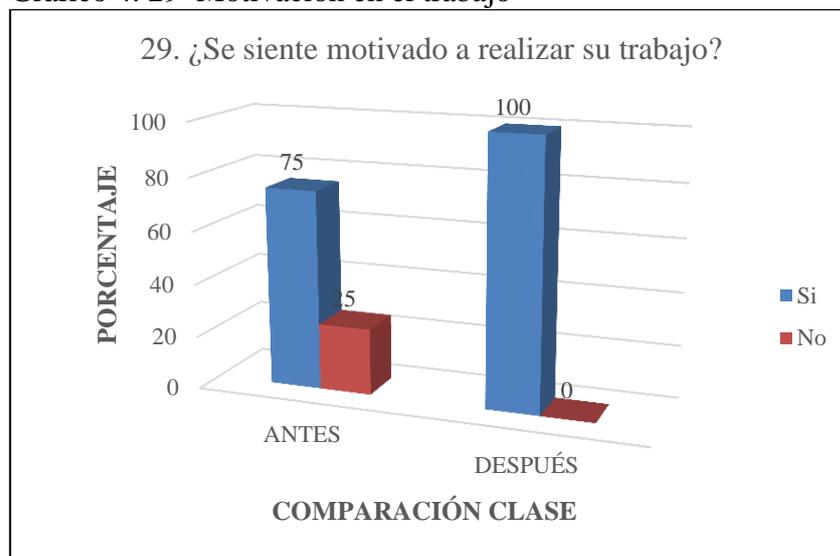
29.- ¿Se siente motivado a realizar su trabajo? Si su respuesta es afirmativa conteste la pregunta 30, caso contrario continúe con la pregunta 31.

Cuadro 4. 29 Motivación en el trabajo

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	75	20	100
No	5	25	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016
Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 29 Motivación en el trabajo



Fuente: Cuadro N° 4.29
Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 75% de los encuestados se sienten motivados al realizar su trabajo, mientras que el 25% no. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados se sienten motivados al realizar su trabajo.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que la mayoría de los empleados se sienten motivados en el momento de ejecutar su trabajo. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, la totalidad de los empleados se muestran motivados a realizar su trabajo.

30.- ¿Qué le motiva a realizar su trabajo?

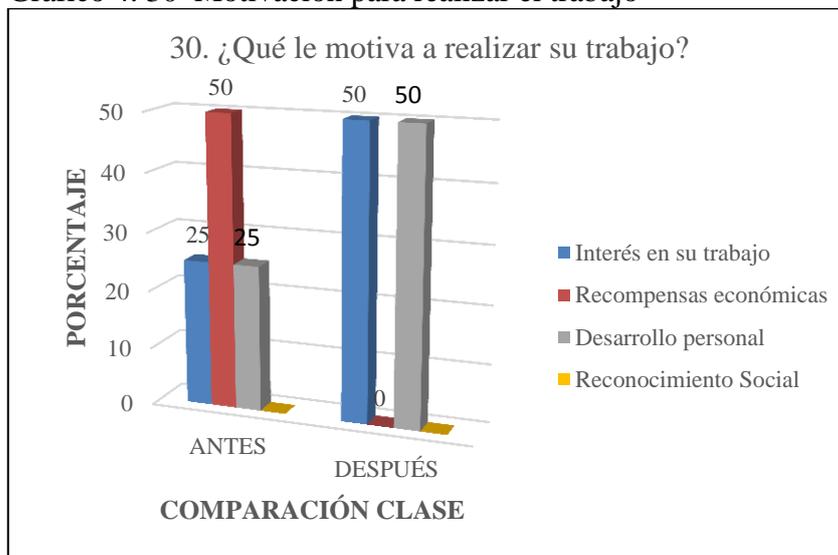
Cuadro 4 30 Motivación para realizar el trabajo

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Interés en su trabajo	5	25	10	50
Recompensas económicas	10	50	0	0
Desarrollo personal	5	25	10	50
Reconocimiento Social	0	0	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 30 Motivación para realizar el trabajo



Fuente: Cuadro N° 4.30

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 50% están motivados por las recompensas económicas, el 25% por interés en el trabajo y el 25% restante por desempeño personal. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 50% están motivados por interés en el trabajo y el 50% restante por desempeño personal.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que los aspectos más relevantes que motivan a los empleados a realizar su trabajo son las recompensas económicas y muy pocos por desarrollo personal. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, los aspectos que motivan son el interés por el trabajo y el desempeño personal.

31.- ¿Conoce las funciones y responsabilidades inherentes al cargo?

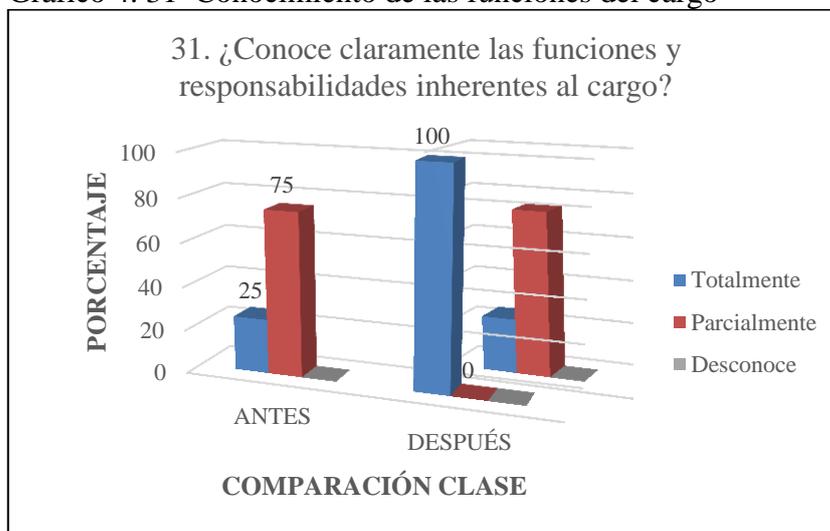
Cuadro 4. 31 Conocimiento de las funciones del cargo

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	5	25	20	100
Parcialmente	15	75	0	0
Desconoce	0	0	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 31 Conocimiento de las funciones del cargo



Fuente: Cuadro N° 4.31

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 75% de los encuestados conocen parcialmente las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo, mientras que el 25% conoce en su totalidad. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados conocen totalmente las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar la mayor parte del personal encuestado conoce de las funciones y responsabilidades que tienen en sus puesto de trabajo, **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, de acuerdo a los encuestados conocen de sus responsabilidades y funciones, las mismas que le permitan ejecutar su trabajo de manera efectiva.

32.- ¿Considera importante el cuidado de su presentación personal?

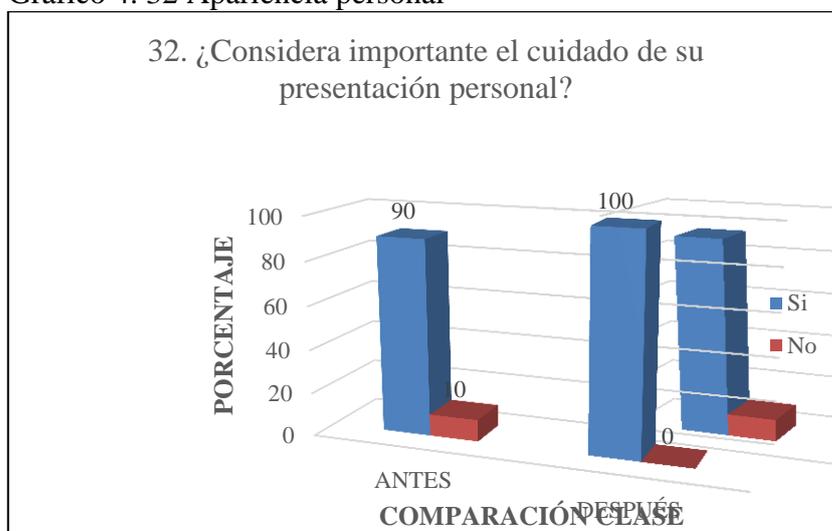
Cuadro 4.32 Apariencia personal

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	90	20	100
No	2	10	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 32 Apariencia personal



Fuente: Cuadro N° 4.32

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 90% de los encuestados consideran que el cuidado personal es importante en el momento de ejecutar su trabajo, mientras que un 10% no está de acuerdo. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 100% de los encuestados consideran que el cuidado personal es importante en el momento de ejecutar su trabajo.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que gran parte del personal considera que mantener un adecuado cuidado personal es importante. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, el cuidado personal para el total de los empleados encuestados considera que es importante en la ejecución de su trabajo, permitiendo una buena perspectiva para sus clientes.

33.- ¿Ha sido tomado en cuenta por parte de los directivos por su nivel de conocimientos para resolver problemas?

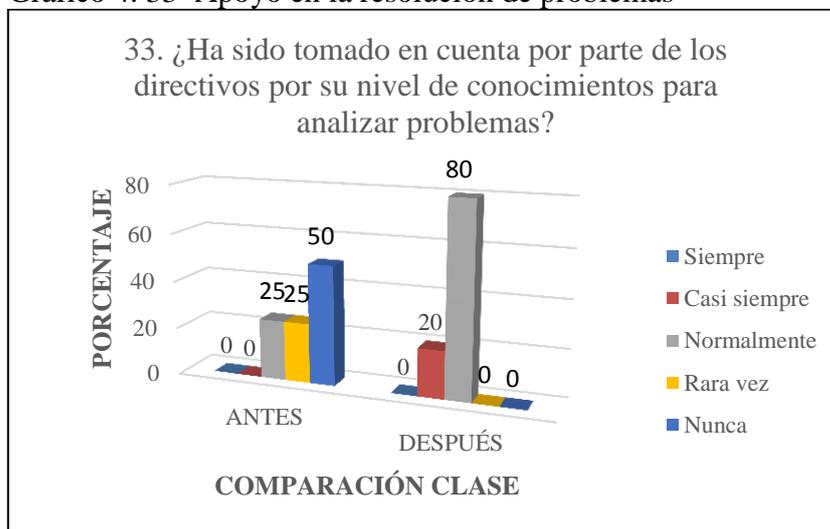
Cuadro 4. 33 Apoyo en la resolución de problemas

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0	0	0
Casi siempre	0	0	4	20
Normalmente	5	25	16	80
Rara vez	5	25	0	0
Nunca	10	50	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 33 Apoyo en la resolución de problemas



Fuente: Cuadro N° 4.33

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 50% de los encuestados manifiestan que nunca han sido tomados en cuenta para solucionar un problema, el 25% rara vez y

el 25% restante normalmente. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 80% normalmente son tomados en cuenta para solucionar un problema, el 20% casi siempre.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Los empleados son pocos los tomados en cuenta para de acuerdo a sus habilidades apoyen a la toma de decisiones. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara que los encuestados consideran que son tomados en cuenta para la solución de problemas de acuerdo a sus actitudes gerenciales.

34.- ¿Cuál es su perspectiva frente al aprendizaje continuo?

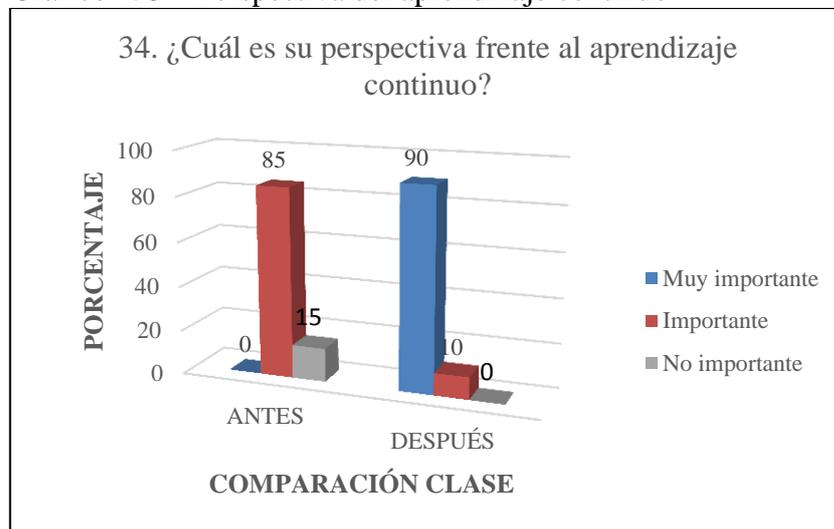
Cuadro 4. 34 Perspectiva del aprendizaje continuo

Clase	ANTES		DESPUÉS	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	0	0	18	90
Importante	17	85	2	10
No importante	3	15	0	0
TOTAL	20	100	20	100

Fuente: Investigación de campo 2016

Elaborado por: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 34 Perspectiva del aprendizaje continuo



Fuente: Cuadro N° 4.34

Elaborado por: Eugenia Carrera

INTERPRETACIÓN DE DATOS

ANTES: De acuerdo al gráfico se observa que el 85% de los encuestados manifiestan que el aprendizaje continuo es importante, mientras que el 15% considera que no es importante. **DESPUÉS:** De acuerdo al gráfico se observa que el 90% de los

encuestados manifiestan que el aprendizaje continuo es muy importante, mientras que el 10% considera que es importante.

ANÁLISIS DE DATOS

ANTES: Se puede evidenciar que la mayoría de los empleados están conscientes que el conocimiento continuo fortalece el desempeño de su trabajo. **DESPUÉS:** Se puede evidenciar de manera clara con las estrategias del modelo de gestión en las instituciones, el aprendizaje continuo y permanente permite adoptar cambios necesarios para el correcto desempeño en su puesto de trabajo, generando productividad en su trabajo.

4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

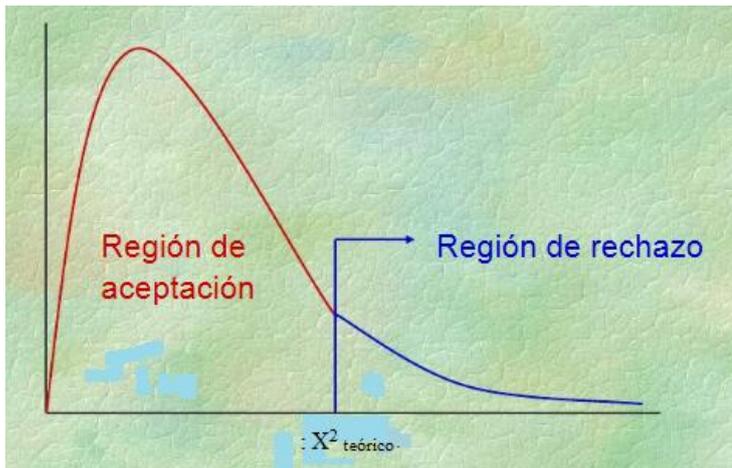
Para la comprobación de las hipótesis específicas se utilizará la Prueba Chi-Cuadrado, cuyo objetivo es evaluar la bondad del ajuste de un conjunto de datos a una determinada distribución esperada. Su objetivo es aceptar o rechazar la siguiente hipótesis:

Ho: No existe relación entre la respuesta esperada y la respuesta observada

Ha: Existe relación entre la respuesta esperada y la respuesta observada

El desarrollo se mide en base a la valoración de consultas realizadas al personal del área administrativa de las Cooperativas de Transportes Interprovincial con domicilio en la ciudad de Riobamba (Patria, Riobamba, Ecuador y Chimborazo), antes y después de diseñar el Modelo de Gestión por competencias para mejorar la productividad laboral de los empleados. Para esto se considera aspectos categóricos o cualidades, por lo que la valoración de las hipótesis debe ser realizada en la distribución Chi cuadrado (χ^2).

Si no han variado las condiciones debido al presente estudio, los valores de Chi cuadrado teóricos y los valores de Chi cuadrado calculados en base a las consultas deberán estar bajo la misma área de probabilidad.



Si está fuera del área de probabilidad es un valor: X^2 calculado $>$ X^2 teórico significa que no existe asociación y que el estudio si mejoró las condiciones del pasado. Lo que se ratifica al hacer el análisis comparativo de frecuencias. **ANEXO 4** Tabla Chi Teórico

A continuación se desarrolla la metodología y análisis de las hipótesis específicas

$$X^2 = \sum_{N=1}^H \frac{fo - fe^2}{fe}$$

$$frecuencia\ esperada\ (fe) = \frac{(total\ renglón)(total\ columna)}{total}$$

f_o = frecuencia observada

Para calcular los grados de libertad (GL): $GL = (renglones - 1) (columnas - 1)$

4.2.1. Comprobación de la hipótesis específica 1

H_o = El Modelo de Gestión por Competencias a través del fortalecimiento del nivel de conocimiento de los trabajadores no contribuye en la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de Transportes Interprovinciales domiciliadas en la ciudad de Riobamba.

H_a = El Modelo de Gestión por Competencias a través del fortalecimiento del nivel de conocimiento de los trabajadores contribuye en la Productividad Laboral del área

Administrativa de las Cooperativas de Transportes Interprovinciales domiciliadas en la ciudad de Riobamba.

Para este análisis y comprobación de la hipótesis se utilizó de las encuestas realizadas las siguientes preguntas:

4. ¿Posee la institución los documentos de análisis y descripción de puestos?
6. ¿La selección de personal en la institución es Técnica?
8. ¿Existe diseñado un proceso que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores?
9. ¿La institución posee un plan de capacitación?
25. ¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su trabajo?

Cuadro 4. 35 Comprobación de Hipótesis 1

Pregunta	ANTES	DESPUÉS	SUMA	Fe Antes	Fe Después	$(fo\ ant - fe\ ant)^2 / fe\ ant$	$(fo\ des - fe\ des)^2 / fe\ des$	
	SI Fo	SI Fo						
4. ¿Posee la institución los documentos de análisis y descripción de puestos?	0	20	20	2,61	17,39	2,61	0,39	
6. ¿La selección de personal en la institución es Técnica?	0	20	20	2,61	17,39	2,61	0,39	
8. ¿Existe diseñado un proceso que permita la inducción organizacional de los nuevos colaboradores?	0	20	20	2,61	17,39	2,61	0,39	
9. ¿La institución posee un plan de capacitación?	0	20	20	2,61	17,39	2,61	0,39	
25. ¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su trabajo?	15	20	35	4,57	30,43	23,85	3,58	
TOTAL	15	100	115	15	100	34,29	5,14	39,43

Fuente: Eugenia Carrera

Elaboración: Eugenia Carrera

Grados de libertad = 4

Para un nivel de significación del 5% tenemos que $X^2_{teórico} = 9,48$

Regla de decisión: Si $X^2_{calculado}$ menor o igual 9,48 no se rechaza H_0 ; Si $X^2_{calculado} > 9,48$ se rechaza H_0 .

DECISIÓN: El valor calculado de 39,43 > 9,48; entonces rechazamos la hipótesis nula. Por tanto concluimos que con una probabilidad de error del 5% decimos que existe asociación entre el fortalecimiento del nivel de conocimiento de los trabajadores y la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de Transportes.

4.2.2. Comprobación de la hipótesis específica 2

Ho= El Modelo de Gestión por Competencias a través de mejorar el nivel de habilidades y destrezas en los trabajadores, no contribuye en la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de transporte interprovinciales, domiciliadas en la ciudad de Riobamba

Ha= El Modelo de Gestión por Competencias a través de mejorar el nivel de habilidades y destrezas en los trabajadores, contribuye en la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de transporte interprovinciales, domiciliadas en la ciudad de Riobamba.

Para este análisis y comprobación de la hipótesis se utilizó de las encuestas realizadas las siguientes preguntas:

4. ¿Posee la institución los documentos de análisis y descripción de puestos?
6. ¿La selección de personal en la institución es Técnica?
16. ¿Existe un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la institución?
19. ¿Los clientes internos y externos son participes en la evaluación de su trabajo?

Pregunta	ANTES	DESPUÉS	SUMA	Fe	Fe	(fo ant - fe ant)^2/fe ant	(fo des - fe des)^2/fe des	
	SI	SI		Antes	Después			
4. ¿Posee la institución los documentos de análisis y descripción de puestos?	0	20	20	1,18	18,82	1,18	0,074	
6. ¿La selección de personal en la institución es Técnica?	0	20	20	1,18	18,82	1,18	0,074	
16. ¿Existe un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que labora en la institución?	0	20	20	1,18	18,82	1,18	0,074	
19. ¿Los clientes internos y externos son participes en la evaluación de su trabajo?	5	20	25	1,47	23,53	8,47	0,529	
TOTAL	5	80	85	5	80	12	1	13

Fuente: Eugenia Carrera

Elaboración: Eugenia Carrera

Grados de libertad = 3

Para un nivel de significación del 5% tenemos que X^2 teórico = 7,81

Regla de decisión: Si X^2 calculado menor o igual 7,81 no se rechaza H_0 ; Si X^2 calculado > 7,81 se rechaza H_0 .

DECISIÓN: El valor calculado de 13 > 7,81; entonces rechazamos la hipótesis nula. Por tanto concluimos que con una probabilidad de error del 5% decimos que existe asociación entre el mejorar el nivel de habilidades y destrezas en los trabajadores y la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de Transportes.

Cuadro 4. 36 Comprobación de Hipótesis 2

4.2.3. Comprobación de la Hipótesis Específica 3

Ho= El Modelo de Gestión por Competencias a través del fortalecimiento de la conducta y actitudes positiva de los trabajadores, no contribuye en la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de transporte interprovinciales, domiciliadas en la ciudad de Riobamba.

Ha= El Modelo de Gestión por Competencias a través del fortalecimiento de la conducta y actitudes positiva de los trabajadores, contribuye en la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de transporte interprovinciales, domiciliadas en la ciudad de Riobamba.

Para este análisis y comprobación de la hipótesis se utilizó de las encuestas realizadas las siguientes preguntas:

15. ¿Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?
22. Usted cumple con su trabajo:
23. ¿Se recogen evidencias para la evaluación del desempeño?
28. ¿Construye fácilmente relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo?
29. ¿Se siente motivado a realizar su trabajo?
32. ¿Considera importante el cuidado de su presentación personal?

Cuadro 4. 37 Comprobación de Hipótesis 3

Pregunta	ANTES	DESPUÉS	SUMA	Fe	Fe	$(fo\ ant - fe\ ant)^2 / fe\ ant$	$(fo\ des - fe\ des)^2 / fe\ des$	
	SI	SI		Antes	Después			
15. ¿Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar actitudes positivas en el trabajo?	0	20	20	7,23	12,77	7,23	4,10	
22. Usted cumple con su trabajo:	17	20	37	13,38	23,62	0,98	0,55	
23. ¿Se recogen evidencias para la evaluación del desempeño?	0	20	20	7,23	12,77	7,23	4,10	
28. ¿Construye fácilmente relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo?	18	20	38	13,74	24,26	1,32	0,75	
29. ¿Se siente motivado a realizar su trabajo?	15	20	35	12,66	22,34	0,43	0,25	
32. ¿Considera importante el cuidado de su presentación personal?	18	20	38	13,74	24,26	1,32	0,75	
TOTAL	68	120	188	68,00	120,00	18,51	10,49	29,00

Fuente: Eugenia Carrera

Elaboración: Eugenia Carrera

Grados de libertad = 5

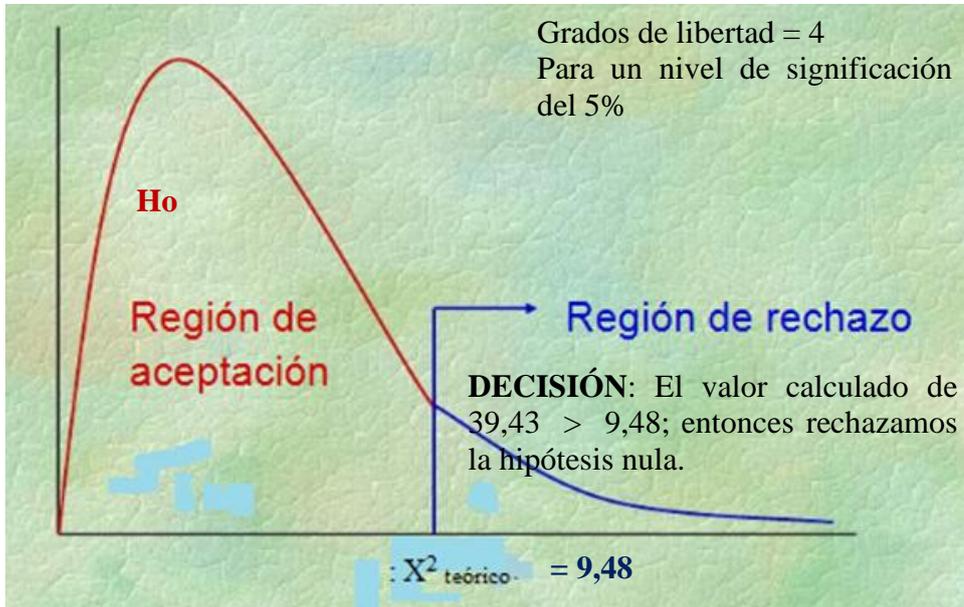
Para un nivel de significación del 5% tenemos que X^2 teórico = 11,07

Regla de decisión: Si X^2 calculado menor o igual 11,07 no se rechaza H_0 ; Si X^2 calculado > 11,07 se rechaza H_0 .

DECISIÓN: El valor calculado de 29,00 > 11,07; entonces rechazamos la hipótesis nula. Por tanto concluimos que con una probabilidad de error del 5% decimos que existe asociación entre el fortalecimiento de la conducta y actitudes positiva de los trabajadores y la Productividad Laboral del área Administrativa de las Cooperativas de Transportes.

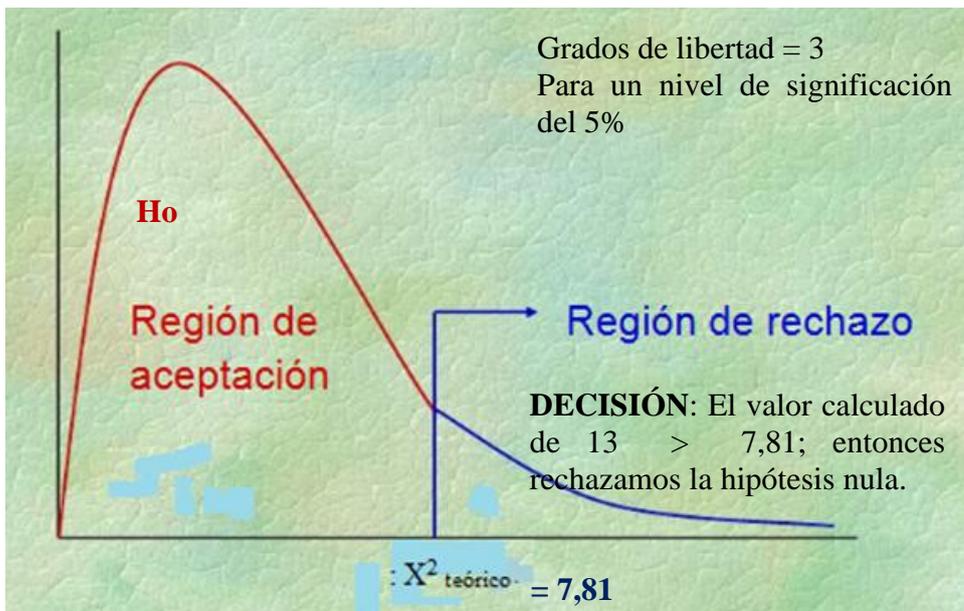
4.2.4. Gráficos de Comprobación

Gráfico 4. 35 Hipótesis Específica 1



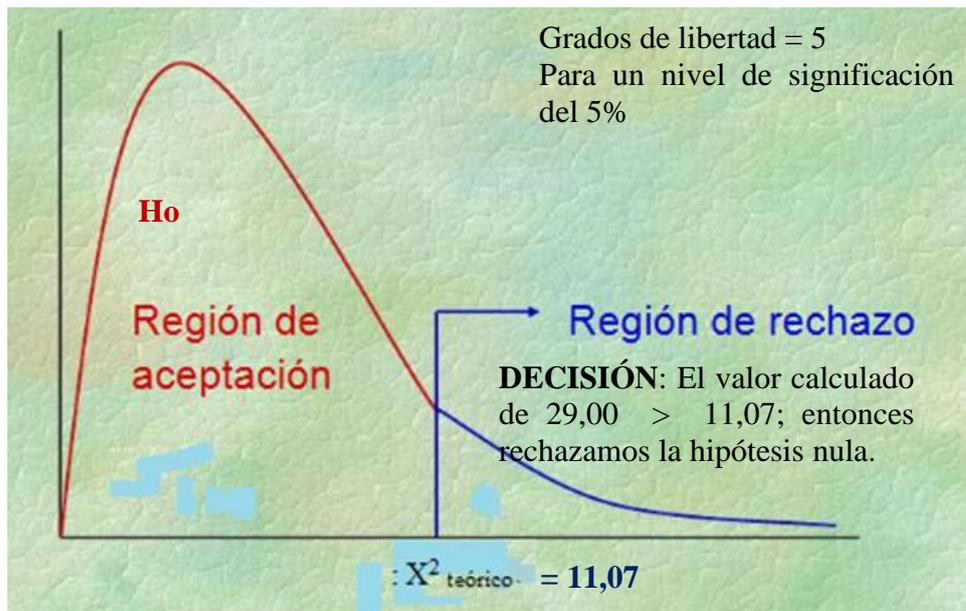
Fuente: Cuadro 4.35
Elaboración: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 36 Hipótesis Específica 2



Fuente: Cuadro 4.36
Elaboración: Eugenia Carrera

Gráfico 4. 37 Hipótesis Específica 3



Fuente: Cuadro 4.37
Elaboración: Eugenia Carrera

4.2.5. Decisión General

Una vez comprobadas las tres hipótesis específicas se establece que la Hipótesis general, también queda comprobada: El Modelo de Gestión por Competencias mejora la Productividad Laboral del área administrativa de las Cooperativas de transporte interprovinciales domiciliadas en la ciudad de Riobamba.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Después de haber realizado, evaluado y procesado la investigación sobre el Modelo de Gestión por competencias, para mejorar la productividad laboral de las Cooperativas de transportes Interprovincial con domicilio en la ciudad de Riobamba, se determinó que el eje fundamental del mismo está identificado en el SABER, SABER HACER y SABER ESTAR, los mismos que permiten incrementar la productividad de las instituciones a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz de sus empleados.

La implementación de procesos de evaluación de desempeño en las Cooperativas, permite ser parte de un esfuerzo continuo y compartido entre el gerente, los empleados del área administrativa, de tal manera que una alianza entre ellos repercute en el incremento de la productividad, rentabilidad y el empleo basado en conocimientos, habilidades y destrezas que las Cooperativas buscan hoy en día.

Confrontando la teoría con la realidad, se observa que al aplicar un modelo de gestión por competencias en las organizaciones, este va ligado con la competitividad y la productividad. Los directivos de las Cooperativas piensan ahora que al trabajar con base en las competencias de sus colaboradores, esto genera un mayor desempeño, una mayor productividad y una mayor competitividad.

5.2. RECOMENDACIONES

Las Cooperativas en estudio, deberán desarrollar cada uno de los procesos establecidos en el Modelo por Competencias, con base en competencias estructuradas en esta propuesta, con el fin de implementar un modelo de Gestión completo, donde los trabajadores, directivos del área administrativa de las instituciones conozcan tanto en teoría y práctica las competencias y comportamientos propios de su rol, con el fin de mejorar su desempeño en el desarrollo de las funciones.

Para todas las organizaciones el poder lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal motivado e identificado con la organización, considerando al empleado como algo fundamental dentro de la misma, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

Con el propósito de realizar una medición y mejora continua de las Cooperativas es necesario efectuar periódicamente una evaluación de desempeño, retroalimentación de la misma, estableciendo compromisos para verificar logros y resultados, haciendo un seguimiento detallado para apoyar las actividades de los procesos que requieren capacitación, asesoría y la ubicación del personal idóneo, fundamentado en las competencias.

BIBLIOGRAFÍA

- LIMUSA. (2012). *Diccionario de administración y ciencias afines*. México: Editorial Limusa, S A de C V.
- ALECOY, T. J. (2011). *Factores que influyen en el éxito personal. Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Santiago de Chile: Lulu.com.
- Alles, M. (2005). *Gestión de competencias*.
- ALLES, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. México: Granica.
- ALLES, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Casos*. México: Granica.
- ALLES, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. México: Granica.
- BATEMAN, THOMAS & SCOTT, SNELL. A. . (2008). *Administración. Una ventaja competitiva*. México: Mc Graw-Hill.
- Bohlander, G., Shermaan, A., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Thomson.
- Boterf, G. L. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Boyatzis R. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley & sons.
- BRAN, S. (1998). *Diccionario de ciencias económicas y administrativas*. San Salvador: Editorial Jurídica Salvadoreña.
- CASANOVA, F. (2002). *Formación Profesional, productividad y trabajo decente*. Cinterfor Montevideo: Boletín n° 153.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGrawHill.
- CHIAVENATO, I. (2010). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Cinterfor. (2011). Obtenido de 40 preguntas sobre competencia Laboral: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papel13.pdf

- COLUNGA DÁVILA, C. (1997). *Modelos Administrativos: ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo*. México: Panoráma.
- DA SILVA, R. (2005). *Teorías de la Administración*. México: Cengage Learning Editore.
- Delgado, S., & Ena, B. (2008). Recursos Humanos. Paraninfo.
- DEMING, E. (2000). *Out of the Crisis*. Massachusetts: MIT Press.
- DESSLER, G. (2009). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Diccionario-Larousse. (20 de Marzo de 2011). Obtenido de http://www.larousse.es/cgi_bin/index.p1#
- Echeverría, B. (2002). Gestión de la Competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 7-42.
- Ernst & Young, C. (2008). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Europeo, B. C. (2004). *La introducción de la Gestión por Competencias en el Banco Central Europeo*. Obtenido de <http://www.cemla.org/old/pdf/rh-vi-european-cb.pdf>
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Gomez, C., & Tamayo, Z. (02 de Abril de 2009). Obtenido de Desempeño Laboral: <http://www.slideshare.net/zuleny/desempeo-laboral2>
- Grande, S. &. (2004). GESTION POR COMPETENCIAS: EL RETO COMPARTIDO DEL CRECIMIENTO PERSONAL Y DE LA ORGANIZACION. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- GUTIÉRREZ PULIDO, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- HAMMER, M, CHAMPY, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S. J. (2011). *Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hooghiemstra, T. (1992). *Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto.

- IVANCEVICH, John M; KONOPASKE, Robert; MATTESON, Michael T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: MacGraw Hill Interamericana.
- Lévy_Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (2007). *Feedback 360°*. Gestion 2000.
- LIMUSA. (1998). Introducción al estudio del trabajo. Mexico.
- Martinez, R. (2007). Dirección de la Salud y empresas sanas: una visión multidisciplinar. *Encuentros multidisciplinarios*, 2-15.
- MARX, C. (1867). El Capital.
- McClelland, D. (1973). Modificando la competencia más que la inteligencia. *American Psychology*, 23-25.
- Medianero-Burga, D. (2004). Productividad Total, Teoría básica y métodos de medición. Lima - Perú: Mercados y Norandina.
- MEDINA MACIAS, A.; AVILA VIDAL, A. . (2008). Evolución de la Teoría Administrativa: Una visión desde la psicología organizacional . *Revista Cubana de Sicología*, La Habana.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. E. (2009). *Tecnologías y herramientas de gestion*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Menters , L. (10 de Febrero de 2011). Obtenido de La Gestión por competencia Laboral en la empresa y la formación profesional: www.cinterfor.org.uy
- MIRANDA GONZÁLEZ, F., CHAMORRO MERA, A., & RUBIO LACOPA, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Montes-Gonzzales. (2006). *Selección de personal. En búsqueda del Candidato Adecuado*. Madrid: Ideaspropias.
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Prentice Hall.
- MUÑIZ, L. (2007). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. México.
- Ochoa -del-Río , J. (Diciembre de 2009). *Aproximación al enfoque por competencia desde la perspectiva epistemológica*. Obtenido de www.eumed.net/rev/ccss/06/jaor.htm
- Oficina Internacional de Trabajo O.T.I. (2006). *Introduccion al Estudio del trabajo*.
- Oltra, V., Curos, M., C Diaz, J. R.-S., Teba, R., & Tejero, J. (2005). Desarrollo del Factor Humano. *UOC*, 184.

- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo*. Ediciones Diaz de Santos.
- Política, M. d. (2009). *Guía de Manuales Administrativos*. Obtenido de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf>
- PRAT CANET, J. (2008). *Benchmarking: Un método para aprender de las mejores empresa*. México: Granica.
- RAMIREZ CARDONA, C. (2008). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2014). *Diccionario de la Lengua española*. Madrid: Real Academia Española.
- ROBBINS, S. ; COULTER, M. (2009). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Schroeder, R. G. (s.f.). *Administración de Operaciones*.
- SPENDOLINI, M. (2008). *Benchmarking*. Bogotá: Editorial Norma.
- STONER, J; FREEMAN, E; GILBERT, D. (2008). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Taype. (2012). *Gestión por Competencias en los Procesos de la Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/gestion-por-competencias-procesos-de-gestion-de-recursos-humanos.htm>
- Zhamin y Makabora, B. (s.f.). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/p/productividad.htm>

ANEXOS