



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN

CARRERA: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD: PRESENCIAL

Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la
Obtención del Título de Psicólogo Industrial

TEMA:

“EL ENTRENAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
PROVINCIAL DE COTOPAXI”

AUTORA: Tania Cristina Bermeo Rodríguez

TUTOR: Ing. Mg. Geovanny Vega

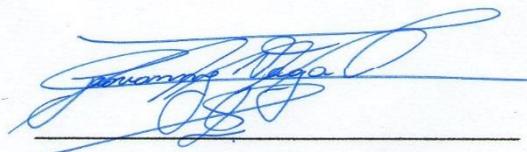
AMBATO – ECUADOR

2016

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA

Yo, Ing. Mg. José Geovanny Vega Pérez, en calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “EL ENTRENAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE COTOPAXI”, desarrollado por la señorita Tania Cristina Bermeo Rodríguez, egresada de la carrera de Psicología Industrial de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, considero que el informe investigativo reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión Calificadora designada por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato .

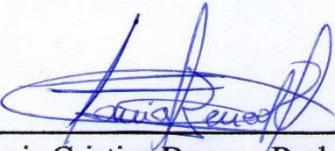


Ing. Mg. Geovanny Vega

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

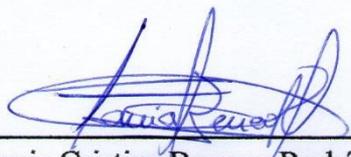
Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación, así como también las opiniones, comentarios y propuestas emitidas en él, son de exclusiva responsabilidad de su autora; y el patrimonio intelectual del mismo corresponde a la Universidad Técnica de Ambato.



Tania Cristina Bermeo Rodríguez
110480558-3
AUTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación según las normas de la institución. Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este trabajo dentro de las regulaciones de la universidad siempre y cuando esta reproducción no suponga ganancias económicas y se realice respetando los derechos de autor.



Tania Cristina Bermeo Rodríguez
110480558-3
AUTORA

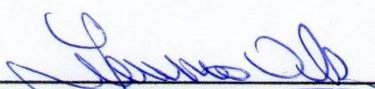
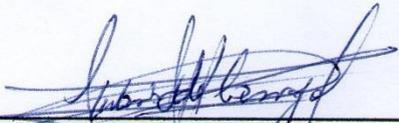
**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación de Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema “EL ENTRENAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE COTOPAXI”, presentado por la señorita Tania Cristina Bermeo Rodríguez estudiante de la carrera de Psicología Industrial, cumple con los principios básicos técnicos y científicos de la investigación emitidos por la Universidad Técnica de Ambato a través de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

Por lo expuesto:

Se autoriza su presentación ante los organismos pertinentes.

Miembros del tribunal:

| | |
|--|--|
|  Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora C.I. 170718607-6 Miembro del Tribunal |  Ing. Mg. María Judith García Zavala C.I. 180166103-2 Miembro del Tribunal |
|--|--|

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de graduación a mis padres por ser la mayor bendición de mi vida, siendo el motor de mi desarrollo y el sustento en mi formación, no solo como profesional, sino también como persona, a ellos les dedico todos mis logros y éxitos.

Su ejemplo de perseverancia, amor, fe, valentía, lucha, honestidad y transparencia son los pilares que guían y motivan mi vida cada día.

Tania Cristina

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el motor de mi vida, gracias a su amor infinito me siento bendecida y afortunada.

A mis padres por ser mi ejemplo y fortaleza en todo momento y paso que he dado en mi vida, a ellos mi gratitud y mi amor eterno.

A mi familia que desde pequeña me han inculcado valores, convirtiéndose en mi mayor motivación.

A la universidad Técnica de Ambato y a la planta docente que me ha formado profesionalmente en mi carrera como psicóloga.

A mis amigas que en este proceso universitario logramos consolidar una amistad fuerte a través de cada momento y vivencia compartida.

Tania Cristina

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

AUTOR: Tania Cristina Bermeo Rodríguez.

TUTOR: Ing. Mg. Geovanny Vega

TEMA: “El Entrenamiento y el Desempeño Laboral en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi”.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo central del presente trabajo investigativo es analizar la relación existente entre las variables de estudio las cuales son el Entrenamiento y el Desempeño Laboral.

La investigación se realizó en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi en el periodo de tiempo comprendido entre Octubre 2015 – Marzo 2016, con la colaboración y apoyo del personal del área mencionada, como también de sus directivos.

La investigación se elaboró en base a una metodología estructurada, orientada a la comprobación de la hipótesis la cual manifiesta que el Entrenamiento incide directamente en el Desempeño Laboral de la institución, se evidenció mediante los datos estadísticos obtenidos en la técnica de recolección y el método de comprobación estadístico. Como aporte personal, la investigadora realizó finalmente un artículo científico que relaciona las variables de estudio enfocándolas al desarrollo y beneficio hacia la institución colaboradora.

Palabras claves: Entrenamiento, Desempeño Laboral, Gestión de Talento Humano, procesos organizacionales.

TECHINICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMAN SCIENCES AND EDUCATION
INDUSTRIAL PSYCHOLOGY CAREER

AUTHOR: Tania Cristina Bermeo Rodríguez.

TUTOR: Ing. Mg. Geovanny Vega

TOPIC: “Training and Job Performance in the administrative area of Government autonomous decentralized Provincial of Cotopaxi”

EXECUTIVE SUMMARY

The central objective of this research work is to analyze the relationship among the variables of study which are training and job performance.

The research was conducted in the administrative area of Government autonomous decentralized Provincial of Cotopaxi in the time period between October 2015 - March 2016, with the collaboration and support of the staff of the mentioned area, as well as from their managers.

Research was elaborated on the basis of a methodology structured, focused on verification of the hypothesis which States that the Training has a direct impact on the work Performance of the institution, evidenced by the statistical data obtained in the harvesting technique and the statistical method of checking. As a personal contribution, researcher finally made a scientific article which relates the variables of study focusing them to development and benefit to the partner institution.

Key words: Training, Job Performance, management of human talent, organizational processes.

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| PORTADA | I |
| APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN | II |
| AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN | III |
| DERECHOS DE AUTOR | IV |
| AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN | V |
| DEDICATORIA | VI |
| AGRADECIMIENTO | VII |
| RESUMEN EJECUTIVO | VIII |
| EXECUTIVE SUMMARY | IX |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I | 3 |
| EL PROBLEMA | 3 |
| 1.1 Tema de investigación..... | 3 |
| 1.2 Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2.1 Contextualización del problema..... | 3 |
| 1.2.2 Análisis crítico | 7 |
| 1.2.3 Prognosis | 9 |
| 1.2.4 Formulación del problema | 9 |
| 1.2.5 Interrogantes..... | 10 |
| 1.2.6 Delimitación del Objeto de investigación | 10 |
| 1.3 Justificación..... | 10 |
| 1.4 Objetivos | 12 |
| 1.4.1 Objetivo General | 12 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos..... | 12 |
| | |
| CAPÍTULO II | 13 |
| MARCO TEÓRICO | 13 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1 Antecedentes investigativos | 13 |
| 2.2 Fundamentación filosófica | 16 |
| 2.3 Fundamentación legal | 17 |
| 2.4 Categorías Fundamentales | 20 |
| 2.4.1 Constelación de ideas – Variable Independiente | 21 |
| 2.4.2 Constelación de ideas – Variable Dependiente | 22 |
| 2.4.3 Contextualización de la variable independiente..... | 23 |
| 2.4.4 Contextualización de la variable dependiente..... | 40 |
| 2.6 Señalamiento de variables de la Hipótesis..... | 58 |
| | |
| CAPÍTULO III..... | 59 |
| METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN..... | 59 |
| 3.1 Modalidad básica de la investigación | 59 |
| 3.1.1 De Campo | 59 |
| 3.1.2 Bibliográfica – documental | 59 |
| 3.1.3 Experimental | 60 |
| 3.2 Nivel o tipo de investigación | 60 |
| 3.2.1 Exploratorio..... | 60 |
| 3.2.2 Descriptiva | 60 |
| 3.2.3 Correlacional | 61 |
| 3.3 Población y muestra | 61 |
| 3.4 Operacionalización de variables | 62 |
| 3.4.1 Operacionalización de Variable Independiente - Entrenamiento..... | 62 |
| 3.4.2 Operacionalización de Variable Dependiente - Desempeño Laboral | 63 |
| 3.5 Plan de Recolección de información..... | 64 |
| 3.6 Plan de procesamiento de la información | 64 |
| | |
| CAPÍTULO IV | 65 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | 65 |
| 4.1 Análisis e Interpretación de resultados | 65 |
| 4.2 Verificación de hipótesis..... | 81 |
| 4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis | 81 |
| 4.2.2 Selección del nivel de Significación | 81 |

| | |
|--|------------|
| 4.2.3 Descripción de la Población..... | 81 |
| 4.2.4 Especificación del Estadístico de Prueba..... | 81 |
| 4.2.5 Especificación de las Regiones de Aceptación y Rechazo | 82 |
| 4.2.6 Recolección de Datos y Cálculo de los Estadísticos..... | 83 |
| CAPÍTULO V..... | 88 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 88 |
| 5.1 Conclusiones | 88 |
| 5.2 Recomendaciones..... | 89 |
| | |
| Bibliografía | 91 |
| Linkografía..... | 93 |
| | |
| ARTÍCULO CIENTÍFICO..... | 95 |
| RESUMEN..... | 96 |
| ABSTRACT..... | 97 |
| INTRODUCCIÓN | 97 |
| MATERIALES Y MÉTODOS | 100 |
| RESULTADOS..... | 102 |
| DISCUSIÓN | 104 |
| CONCLUSIONES | 107 |
| | |
| ANEXOS..... | 108 |
| Anexo 1: resolución del tema propuesto..... | 109 |
| Anexo 2: Autorización de la empresa | 110 |
| Anexo 3: cuestionario | 111 |
| Anexo 4: Memorias fotográficas..... | 113 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico N° 1.01: Árbol de problemas | 7 |
| Gráfico N° 2.01: Categorías fundamentales | 20 |
| Gráfico N° 2.02: Variable Independiente | 21 |
| Gráfico N° 2.03: Variable Dependiente | 22 |
| Gráfico N° 4.01: Proceso de inducción | 65 |
| Gráfico N° 4.02: Entrenamiento | 67 |
| Gráfico N° 4.03: CDH`S | 68 |
| Gráfico N° 4.04: Capital Humano | 69 |
| Gráfico N° 4.05: Objetivos Organizacionales | 70 |
| Gráfico N° 4.06: Efectividad en Trabajadores | 71 |
| Gráfico N° 4.07: Evaluación de Desempeño..... | 72 |
| Gráfico N° 4.08: Métodos Estandarizados | 73 |
| Gráfico N° 4.09: Efectividad en Área | 74 |
| Gráfico N° 4.10: Metas y Resultados | 75 |
| Gráfico N° 4.11: H&D Potenciadas | 76 |
| Gráfico N° 4.12: Necesidades Entrenamiento..... | 77 |
| Gráfico N° 4.13: Diseño Entrenamiento | 78 |
| Gráfico N° 4.14: Falta de Entrenamiento | 79 |
| Gráfico N° 4.15: Artículo Científico | 80 |
| Gráfico N° 4.16: Campana de Gauss..... | 87 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 2.01: Evaluación escalas gráficas | 53 |
| Tabla N° 2.02: Evaluación selección forzada | 53 |
| Tabla N° 2.03: Evaluación investigación campo | 54 |
| Tabla N° 2.04: Evaluación incidentes críticos | 55 |
| Tabla N° 3.01: Población y muestra..... | 61 |
| Tabla N°3.02: Operacionalizacion Entrenamiento..... | 62 |
| Tabla N°3.03: Operacionalizacion Desempeño Laboral | 63 |
| Tabla N° 3.04: Recolección de información | 64 |
| Tabla N° 4.01: Proceso de inducción | 65 |
| Tabla N° 4.02: Entrenamiento..... | 67 |
| Tabla N° 4.03: CDH`S | 68 |
| Tabla N° 4.04: Capital Humano | 69 |
| Tabla N° 4.05: Objetivos Organizacionales | 70 |
| Tabla N ° 4.06: Efectividad en Trabajadores | 71 |
| Tabla N° 4.07: Evaluación de Desempeño..... | 72 |
| Tabla N° 4.08: Métodos Estandarizados | 73 |
| Tabla N 4.09: Efectividad en Área..... | 74 |
| Tabla N° 4.10: Metas y Resultados | 75 |
| Tabla N° 4.11: H&D Potenciadas | 76 |
| Tabla N° 4.12: Necesidades Entrenamiento..... | 77 |
| Tabla N° 4.13: Diseño Entrenamiento | 78 |
| Tabla N° 4.14: Falta de Entrenamiento | 79 |
| Tabla N° 4.15: Artículo Científico | 80 |
| Tabla N° 4.16: Chi cuadrado..... | 83 |
| Tabla N° 4.17: Frecuencia observada..... | 84 |
| Tabla N° 4.18: Frecuencias esperadas..... | 85 |
| Tabla N° 4.19: Calculo chi-cuadrado | 86 |

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones enfrentan cambios y retos que son parte del mundo globalizado en el cual nos desarrollamos actualmente, no exento de esto se encuentra el Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) Provincial de Cotopaxi, el cual día a día trabaja por brindar un servicio de calidad a la ciudadanía Cotopaxense, la estructura interna del G.A.D se compone de varios procesos que gestionan un trabajo optimo enfocado al cumplimiento de metas y objetivos institucionales, los mismos que se ejecutan gracias al Talento Humano perteneciente a la organización.

Todos aquellos procesos que se llevan a cabo en la organización son importantes y vitales para el sustento de la misma, pues sin ellos el desarrollo central se vería limitado, sin olvidar que para el cumplimiento de los mismos es primordial la colaboración de todos los trabajadores, los cuales son considerados el motor de crecimiento y productividad organizacional, por lo tanto es de suma importancia hacer énfasis en un proceso clave como lo es el Entrenamiento Laboral el cual gestiona la evolución personal como grupal de las personas dentro del área administrativa del G.A.D provincial de Cotopaxi.

Razón por la cual el presente trabajo investigativo aborda una temática de interés e importancia como lo es el Entrenamiento y el Desempeño Laboral, que se desarrolla en una reconocida institución pública del medio; a continuación se detalla el contenido de la investigación en cada capítulo que la conforma:

En el **Capítulo I**, denominado **El Problema**, se encuentra detallado: tema de investigación, planteamiento del problema, contextualización, árbol de problemas, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes, delimitación del objeto de investigación, justificación y objetivos; por consiguiente el primer capítulo permite conocer a fondo la problemática de estudio.

El **Capítulo II**, llamado **Marco Teórico**, abarca: antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, constelación de ideas de las variables, contextualización de la variable independiente como dependiente, finalizando con la hipótesis y el señalamiento de las variables.

El **Capítulo III**, nombrado como **Metodología de la investigación**, conformado por: modalidades básicas, niveles o tipos de investigación, establecimiento de población y muestra, Operacionalización de variables dependiente e independiente, plan de recolección de información y finalmente plan de procesamiento de la información.

En el **Capítulo IV**, denominado **Análisis e Interpretación de resultados**, comprende el análisis de resultados, interpretación de resultados, también se detalla la verificación de hipótesis a través de la aplicación del chi cuadrado.

El **Capítulo V**, nombrado como **Conclusiones y Recomendaciones**, se compone de: conclusiones y recomendaciones planteadas por la investigadora.

Posterior a esto se adjunta la bibliografía con los anexos correspondientes dentro de los cuales se incluye el artículo científico (paper) creado por la investigadora.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación

“El Entrenamiento y el Desempeño Laboral en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado provincial de Cotopaxi”

1.2 Planteamiento del problema

Escaso conocimiento del Entrenamiento y sus múltiples beneficios relacionados directamente con el Desempeño Laboral en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) provincial de Cotopaxi.

1.2.1 Contextualización del problema

El Entrenamiento como proceso de preparación y desarrollo es fundamental en todas las organizaciones existentes, una muestra clara de ello, son las potencias de economía desarrollada que exponen que los beneficios de entrenamiento y capacitación laboral son múltiples e importantes para su crecimiento integral, como Ecuador no se encuentra exento de las exigentes políticas que el entorno globalizado demanda, se preocupa por cubrir las necesidades de entrenamiento que su potencial humano necesita pero también se conoce de los precarios e insuficientes programas de entrenamiento y capacitación que se emplean, los cuales dejan mucho que desear y mejorar.

Según cifras obtenidas en una encuesta realizada por el banco interamericano de desarrollo solamente cuatro países sudamericanos cuentan con acceso a cualquier forma de entrenamiento para mejorar sus competencias laborales, pues realizan

mayor inversión para dicho proceso. Todos los demás países incluido Ecuador al no contar con un porcentaje exitoso en el área de entrenamiento del capital humano, tienen total conocimiento sobre la urgencia y necesidad de una inversión sostenida que fortalezca su talento humano, enfocándose en generar conciencia sobre las distintas demandas del mercado que la sociedad actual exige como también el continuo reto por mejorar la productividad.

Según estadísticas latinoamericanas de años anteriores, Ecuador es uno de los países con menor porcentaje de aplicación de programas de capacitación y entrenamiento en el área laboral. Actualmente en nuestro país una de las preocupaciones latentes en las organizaciones tanto públicas como privadas, es el de contar con Talento Humano totalmente entrenado y capacitado, que permita cumplir cabalmente con los objetivos y metas institucionales; razón por la cual el gobierno nacional mantiene a varias instituciones públicas como el SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional) coordinado por el Ministerio de Relaciones Laborales, que tiene como misión investigar, desarrollar, implementar y monitorear acciones de capacitación y perfeccionamiento para el sector público.

También otras instituciones como lo son el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, CNCF, desde el 2001; que fue derogado desde el 2011 por un nuevo decreto en donde nace la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC) que se creó con la finalidad de que forme parte del Plan Nacional del buen Vivir. El Estado Ecuatoriano fija dentro del Presupuesto general un determinado valor para ser utilizado en capacitaciones y cumplir con lo que manda la ley adicional a esto dentro de las aportaciones que realizan los empleadores privados a nivel nacional al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) del 0.5% mediante decreto oficial del año 1978, también es utilizado para el plan de capacitaciones, este valor recaudado se entrega a la SETEC el 70% y al SECAP el 20%, pero quien administra los fondos es la SETEC.

Al hablar del Ecuador como un país diverso en regiones y áreas productivas, citamos a la zona central, a la que pertenece la provincia de Cotopaxi; lugar que es

considerado sector representativo para la economía nacional al poseer industrias y organizaciones que aportan al desarrollo zonal. Los pilares fundamentales mediante los cuales se sustenta el crecimiento económico de provincia de Cotopaxi son la industria la cual es considerada una generadora vital de mano de obra y capital, además se destacan otros pilares claves como los son la ganadería, agricultura, comercio, lácteos, artesanías y floricultura.

En el año 2015 en la provincia de Cotopaxi se puso en marcha el Plan de Desarrollo Provincial que fomenta la productividad y aporte de ejes de desarrollo como lo son la agricultura, productividad, vialidad y saneamiento ambiental; considerando el registro de datos importantes como lo son el 60% de la población dedicada a la agricultura, y el aporte de la provincia con un porcentaje del 25% a la producción de flores a nivel nacional.

En la provincia de Cotopaxi, mediante estudios y análisis se ha identificado que existe un índice notorio de bajo desempeño en algunas organizaciones e instituciones por parte de los administrativos y áreas operativas, por lo cual se pretende mejorar las relaciones laborales logrando estimular y motivar al Talento Humano; pues es un factor importante e indispensable, para el crecimiento de cada una de las organizaciones.

También se conoce la importancia que tiene para el desarrollo provincial de Cotopaxi, la planificación e información sobre planes de entrenamiento y capacitación enfocados en conocer y modificar las fortalezas y debilidades de cada sector de la provincia, indicó el Dr. Jorge Guamán, prefecto de la provincia.

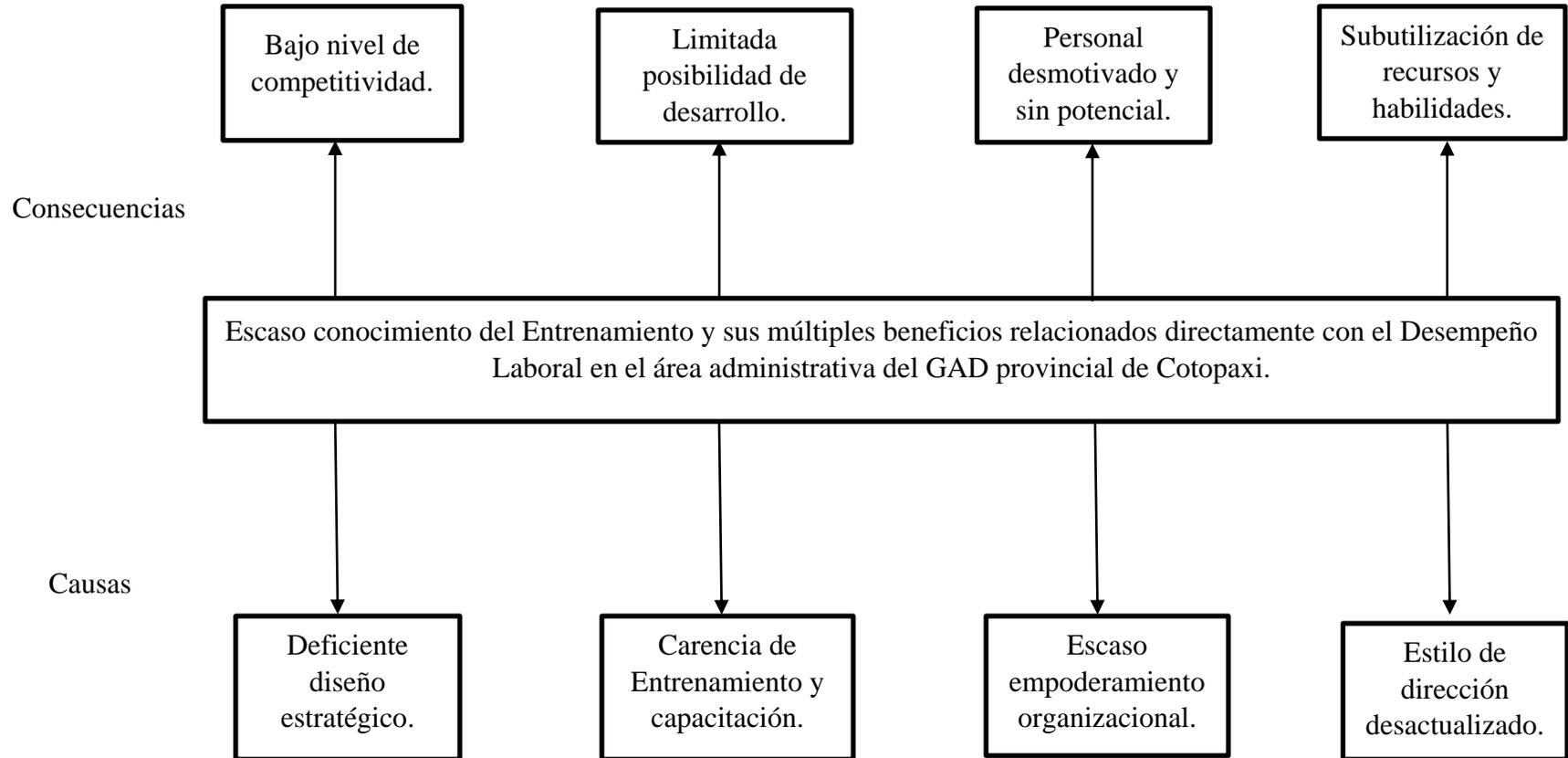
El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi es una institución pública, comprometida y responsable de velar por el crecimiento y desarrollo provincial, en el marco de las competencias constitucionales, en relación a los principios de plurinacionalidad, interculturalidad, participación, equidad territorial como de género y transparencia ciudadana.

Meses atrás el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Cotopaxi, en cumplimiento con la Constitución, la LOSEP y la respectiva norma técnica; mediante resolución, aprobó e implemento el nuevo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos, el cual permitirá gestionar los mismos de manera interconectada para poder alcanzar un desempeño exitoso y fructífero. El nuevo orgánico estructural es una herramienta moderna que permitirá medir resultados a través de objetivos que de forma efectiva conllevan al cumplimiento de metas.

Así también la dirección de planificación del GAD provincial se interesa por realizar talleres de ejecución y evaluación de proyectos, con el objetivo de fortalecer conocimientos en sus funcionarios para estructurar la gestión por resultados institucional.

1.2.2 Análisis crítico

Gráfico N° 1.01: Árbol de problemas



Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

La problemática planteada es el escaso conocimiento del Entrenamiento como herramienta de desarrollo del Talento Humano, el cual es un inconveniente que se genera por distintas causas que se detallan a continuación, empezando por un deficiente diseño estratégico, pues cuando una organización no desarrolla un sistema estratégico con herramientas que permitan potencializar a sus diferentes áreas, en este caso el área administrativa; trae como consecuencia una limitada competitividad al no fomentar totalmente sus potencialidades enfocadas en el éxito cumplimiento de metas organizacionales.

La carencia de Entrenamiento y capacitación es otra causa notoria en la problemática planteada, pues cuando una organización no está en continua preparación, actualización y reajustes de procesos se está limitando la posibilidad de desarrollo, refiriéndonos al desarrollo tanto interno como externo; en el ámbito interno al restringir la posibilidad de acrecentar conocimientos mediante nuevas técnicas, tendencias y herramienta las cuales permiten ampliar los niveles de Desempeño y por ende la competitividad laboral en la institución; como también el desarrollo en el ámbito externo al mejorar la calidad de servicio que se brinda a la comunidad.

Como tercera causal, se considera que un escaso empoderamiento organizacional por parte de los miembros del área administrativa de la institución trae consigo la consecuencia directa de un personal desmotivado y sin potencial, lo que afecta no solo al futuro organizacional, sino al desempeño actual de la organización en los múltiples procesos que desarrolla y aplica. Considerando que el empoderamiento es una herramienta de desarrollo del personal se aduce que es la clave primordial para que las personas se identifiquen continua y responsablemente con la institución a la que pertenecen respondiendo responsablemente a sus exigencias y objetivos organizacionales como a las metas departamentales.

Y finalmente otra causa es el estilo de dirección desactualizado que maneja la institución, pues muchos directivos por no salir de su zona de confort, no corren el

riesgo de proponer actualizaciones estratégicas mediante técnicas de desarrollo eficaces como lo es el Entrenamiento, ocasionando de esta manera una subutilización de recursos y habilidades en los miembros y procesos de la institución, pues no se está potenciando ni desarrollando eficientemente al talento variado y valioso que posee la organización en sus distintos departamentos.

1.2.3 Prognosis

El proceso de Entrenamiento permite potenciar las distintas habilidades y destrezas que poseen los miembros de una organización aportando significativamente a una evolución organizacional comprometida y responsable, que trabaje hacia el cumplimiento de las distintas metas y objetivos tanto institucionales como departamentales, que son los lineamientos que promueven a la organización.

De no brindar una pronta solución a la problemática encontrada en la presente investigación, se limitara la posibilidad de conocer el proceso de Entrenamiento y los beneficios que su aplicación trae al desarrollo global de los trabajadores como al crecimiento en estándares de Desempeño institucional, ocasionando una subutilización de conocimientos, destrezas y habilidades que posee el personal, que a futuro puede generar el factor conocido como “fuga de cerebros”, el cual representa una pérdida significativa de valor intangible para la institución.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide el Entrenamiento en el Desempeño Laboral del área administrativa del GAD provincial de Cotopaxi?

1.2.5 Interrogantes

- ❖ ¿Se conocen los beneficios del Entrenamiento laboral en el área administrativa del GAD provincial de Cotopaxi?
- ❖ ¿Considera que el nivel de Desempeño Laboral en el área administrativa del GAD provincial de Cotopaxi es el mejor?
- ❖ ¿Existe alguna alternativa de solución a la problemática de escaso conocimiento del Entrenamiento y sus múltiples beneficios relacionados directamente con el Desempeño Laboral en el área administrativa del GAD Provincial de Cotopaxi?

1.2.6 Delimitación del Objeto de investigación

- ❖ Campo: Psicología Industrial.
- ❖ Área: área administrativa del GAD Provincial de Cotopaxi.
- ❖ Aspecto: El Entrenamiento – Desempeño Laboral.
- ❖ Delimitación espacial: la presente investigación tiene lugar en el “Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi” en la ciudad de Latacunga.
- ❖ Delimitación temporal: la presente investigación se desarrollara en un periodo de 6 meses comprendido entre Octubre 2015 – Marzo 2016.
- ❖ Unidad de observación: Área administrativa.

1.3 Justificación

Considerando que hoy en día las organizaciones no solo se preocupan por su productividad y ganancias, sino también por el desarrollo de los subsistemas que la conforman, existe gran **interés** por la investigación de los procesos que permiten gestionar al Talento Humano en una organización, en este caso como lo es el proceso de Entrenamiento laboral el cual permite potenciar integralmente a un trabajador para su desempeño futuro.

Se considera de suma **importancia** emprender en un proyecto de investigación que permita conocer y analizar detalladamente el proceso de Entrenamiento y su relación directa con el Desempeño Laboral, como la incidencia que presentan en el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de una organización actual.

La **utilidad** con respecto al presente proyecto de investigación es amplia y real pues permitirá a la institución como a los jefes departamentales del área administrativa conocer más sobre el proceso de Entrenamiento Laboral y de la relación directa que el mismo ejerce sobre el personal que labora en su organización con respecto al Desempeño que ejecutan.

Es también una investigación que presenta **beneficios** para los distintos departamentos estudiados dentro del área administrativa al permitir conocer la realidad que presenta la estructura de los procesos de preparación interna que se emplean, constituyendo el presente trabajo investigativo como una base de información que puede ser utilizada para una futura investigación.

El **impacto** que genera la aplicación de este proyecto investigativo es positivo y efectivo, pues al indagar una temática actual, se genera una plataforma de información y datos, que permiten tener acceso a un conocimiento más amplio sobre el manejo del proceso institucional, de esta manera posibilitar la creación de estrategias de trabajo y cambio en los procesos que se realizan en los distintos departamentos del área administrativa del GAD provincial de Cotopaxi.

De igual manera considero que este proyecto es **factible** pues abarca una temática actual la cual se suscita en toda organización y siendo el GAD provincial de Cotopaxi una institución pública que está en continua actualización, necesita tener conocimiento total de los procesos que gestionan el Talento Humano; de igual manera la institución brindara la apertura y apoyo necesario para la realización de la presente investigación.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Relacionar la incidencia del Entrenamiento en el Desempeño Laboral, en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ❖ Determinar la existencia de Entrenamiento en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi.
- ❖ Analizar el Desempeño Laboral del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi.
- ❖ Desarrollar un artículo científico con la temática de Entrenamiento y Desempeño Laboral en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para el presente trabajo se realizó un recorrido investigativo por los repositorios y bibliotecas de las principales universidades a nivel nacional e internacional con la finalidad de recabar información en relación a las variables inmersas en la investigación. Encontrándose material de apoyo en la Universidad Técnica de Ambato, Universidad del Rosario de Pamplona, España y Universidad Nacional del centro del Perú, gracias a las cuales se sustenta los antecedentes para el presente trabajo investigativo.

Existen limitadas investigaciones con relación al entrenamiento laboral, por lo tanto no se ha encontrado una tesis que se relacione directamente para sustentar los antecedentes investigativos de la primera variable, razón por la cual se cita el termino Coaching que es Entrenamiento pero traducido a la lengua Inglesa.

Para exponer un trabajo investigativo que corresponde a la primera variable Entrenamiento (Coaching) se cita la investigación según **CAICEDO, L; HERRERA, J; QUENGUAN, N (2013)** con el tema “El coaching como herramienta para el desarrollo de los Recursos Humanos en la empresa” en la que se consideran sus objetivos, como también sus principales conclusiones:

Objetivos Específicos

- ❖ *Identificar la razón por la cual las empresas implementaron el coaching en su modelo de gestión.*
- ❖ *Exponer el antes y el después en el modelo de gestión de una empresa con la utilización de la herramienta propuesta de la gestión del talento humano.*

- ❖ *Analizar los cambios generados en los directivos en cuanto a la gestión de las competencias relacionales gracias al uso de esta herramienta.* (p.14)

Conclusiones:

- ❖ *El enfoque que se da al departamento de Recursos Humanos, es dirigido al desarrollo del Capital Humano, el cual potencia las capacidades de los colaboradores con el fin de obtener los mejores resultados posibles para el bien de la organización.*
- ❖ *En cuanto a las capacidades y habilidades se concluye la importancia e influencia que tiene el Coaching para el desarrollo del liderazgo, al igual que una mejoría en el trabajo en equipo, mayor responsabilidad y toma de conciencia, comunicación, habilidad de escucha, creatividad e innovación.*
- ❖ *El cambio que genera la aplicación de esta herramienta es bastante significativo, ayudando a generar buenas bases; crea una empresa sólida y con sentido de pertenencia por parte de los empleados, ayudando a que estos desarrollen empowerment y contribuyan a la consecución de objetivos institucionales* (p.60, p.61)

Según lo citado en la investigación anterior se entiende que el coaching (entrenamiento) es una herramienta de gran utilidad e importancia para el desarrollo del capital humano en una organización pues impulsa al personal de la misma a sentirse motivados y comprometidos con el progreso continuo no solo en conseguir alta productividad sino también en la colaboración para lograr un ambiente laboral óptimo y adecuado; el coaching permite potenciar varios factores como el empowerment, trabajo en equipo, comunicación, innovación y responsabilidad y creatividad, los cuales son las bases que conforman una empresa sólida que direcciona su sentido y pertenencia de trabajo hacia el cumplimiento de objetivos como metas laborales.

Continuando con el análisis se encuentra en la Universidad Técnica de Ambato un trabajo investigativo que detalla la segunda variable de estudio la cual es el Desempeño Laboral.

Según el trabajo investigativo de **SOTOMAYOR, F (2010)** con el tema “La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato.”, en la cual se cita sus objetivos específicos, y finalmente las principales conclusiones encontradas, las cuales son:

Objetivos Específicos

- ❖ *Identificar las necesidades del trabajador, utilizando técnicas de evaluación y motivación para canalizar el esfuerzo, la energía y su conducta.*
- ❖ *Analizar el desempeño laboral de la empresa, utilizando técnicas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del personal.*
- ❖ *Proponer un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral. (p.8, p.9)*

Conclusiones:

- ❖ *La efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, pues siempre se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos.*
- ❖ *La distribuidora textil no cuenta con un modelo de gestión de talento humano enfocado en mejorar el desempeño laboral, razón por la cual no existe un entrenamiento hacia el personal de la empresa.*
- ❖ *La capacitación actual que realiza la dirección es deficiente para mejorar o explotar el talento que posee cada empleado en la empresa. (p.71)*

Según lo indagado en la investigación citada, se puede entender que el Desempeño laboral en una organización se relaciona directamente con los modelos de gestión de talento humano que se apliquen, y en caso de no contar con un modelo adecuado se verá limitado el entrenamiento de los trabajadores en la empresa, afectando notoriamente el nivel de rendimiento; por lo cual es necesario mantener al personal comprometido y motivado para obtener resultados favorables que permitan incrementar no solo el desempeño laboral sino también personal.

A continuación se expone una investigación que abarca las dos variables inmersas en la investigación, Coaching (Entrenamiento) y Desempeño; en la cual **CARDENAS, J (2011)** con el tema “Coaching y desempeño docente en la

provincia de Huancayo”, plantea sus objetivos específicos y concluye principalmente lo siguiente:

Objetivos Específicos

- ❖ *Proponer y experimentar un programa de aplicación del coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo*
- ❖ *Establecer las características que tiene el coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo*
- ❖ *Identificar las ventajas y desventajas que tiene el coaching en el desarrollo del desempeño docente de los profesores de la provincia de Huancayo.* (p.22, p.23)

Conclusiones:

- ❖ *La aplicación del coaching tiene una influencia positiva en el desarrollo del desempeño de los profesores de la provincia de Huancayo.*
- ❖ *Se propone y experimenta un programa estratégico de aplicación del coaching en el desarrollo del desempeño de los profesores de la provincia de Huancayo.*
- ❖ *Las características que presenta el coaching en el desarrollo del desempeño de los profesores de la provincia de Huancayo son: a) ser concreta, b) ser interactiva, c) poseer responsabilidad compartida, d) manifestar una forma específica, e) desarrollar respeto.* (p.122)

Analizando las conclusiones de la investigación citada, se entiende que la aplicación de un programa de coaching (Entrenamiento) en una organización aporta positiva y significativamente al desarrollo del desempeño laboral de la institución, se caracteriza por ser interactiva y concreta, permitiendo delegar responsabilidades y desarrollar fortalezas en los docentes.

2.2 Fundamentación filosófica

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará el paradigma crítico propositivo, ya que la investigación plantea los datos reales que se encuentran en el contexto actual del objeto de estudio; enfocándose en plantear alternativas de

solución que trabajen en la solución o control de la problemática encontrada dentro actual de la organización.

Esta investigación se desarrollará con un enfoque cuali-cuantitativo, refiriéndose a cualitativo al tener como herramienta predominante la entrevista y la observación como registro visual del objeto de estudio; como también un enfoque cuantitativo al trabajar con el análisis y medición de los datos recolectados de las variables del estudio, mediante la aplicación de una encuesta que presente un cuestionario sistemáticamente estructurado.

2.3 Fundamentación legal

En el desarrollo de la presente investigación se considera la pirámide de Kelsen para establecer las fundamentaciones legales en el orden instaurado, empezando por la Constitución que en orden de jerarquía ocupa el primer lugar:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Dentro de la **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008)**, los derechos laborales se encuentran contemplados dentro de la: sección Octava de los Derechos del Buen Vivir.

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. (Art. 33.)

El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo. (Art. 34.)

Estas normas se hallan en concordancia con otro artículo el cual también trata sobre los principios del derecho laboras, así: *El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. (Art. 326, num. 5)*

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

A nivel supra constitucional tenemos los convenios y tratados de la Organización Internacional para el Trabajo O.I.T., sus objetivos principales son promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo.

El **CONVENIO 169 DE LA OIT** sobre pueblos indígenas y triviales y su consideración especial ante temas legales dictamina según:

- 1. Los gobiernos deberán asumir la responsabilidad de desarrollar, con la participación de los pueblos interesados, una acción coordinada y sistemática con miras a proteger los derechos de esos pueblos y a garantizar el respeto de su integridad.*
- 2. Esta acción deberá incluir medidas:*
 - a) Que aseguren a los miembros de dichos pueblos gozar, en pie de igualdad, de los derechos y oportunidades que la legislación nacional otorga a los demás miembros de la población; (Art. 2)*

CÓDIGO DEL TRABAJO

El **CÓDIGO DEL TRABAJO (2015)** mediante la protección judicial y administrativa, manifiesta que: *“los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos”*. (Art. 5)

CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACION Y FORMACION PROFESIONAL (CNCF)

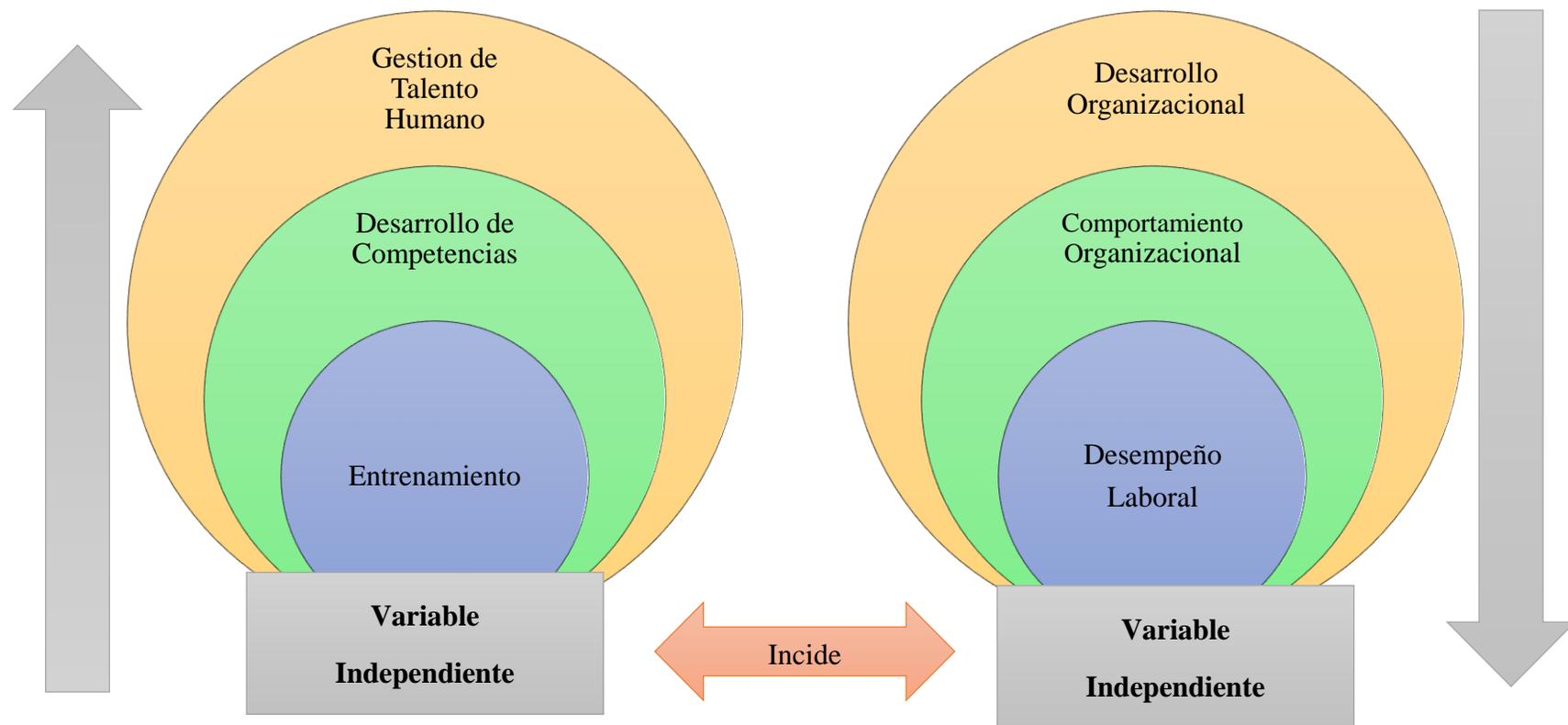
Según el **DECRETO EJECUTIVO N° 1821. REG. OF. 408, (2001)** manifiesta que:

El CNCF, en atención a la demanda del sector productivo del país y en concordancia con los objetivos nacionales, deberá formular políticas, normas, y procedimientos, definir estrategias y ejecutar acciones que regulen, faciliten, impulsen y fortalezcan la capacitación y la formación profesional en Ecuador. (Art. 2)

Para efectos de la aplicación de este decreto se define como "capacitación y formación profesional" la adquisición y/o el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores que dependan de un empleador que aporta regularmente al Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional. (Art. 3)

2.4 Categorías Fundamentales

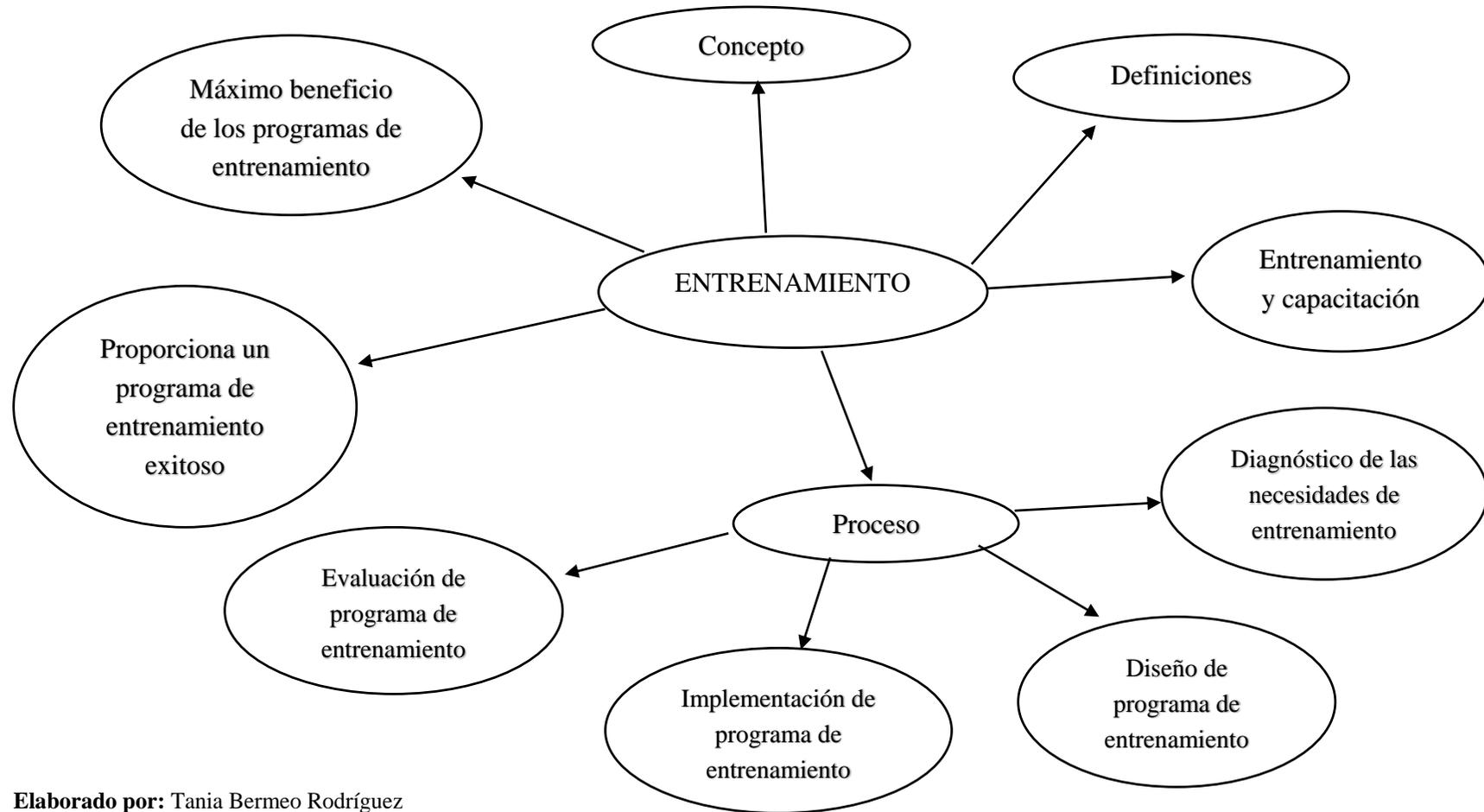
Gráfico N° 2.01: Categorías fundamentales



Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

2.4.1 Constelación de ideas – Variable Independiente

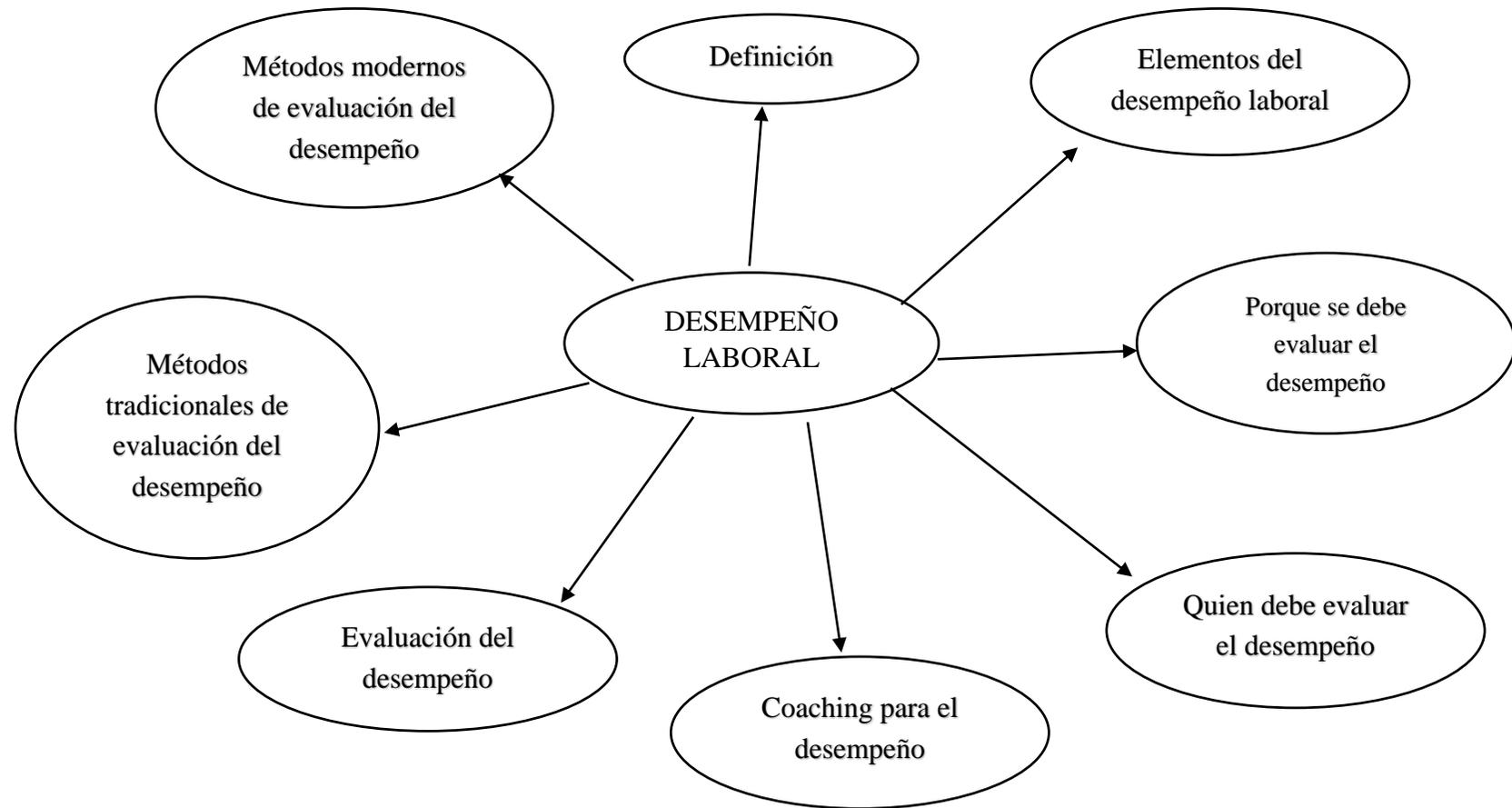
Gráfico N° 2.02: Variable Independiente



Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

2.4.2 Constelación de ideas – Variable Dependiente

Gráfico N° 2.03: Variable Dependiente



Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

2.4.3 Contextualización de la variable independiente

2.4.3.1 Entrenamiento

Dentro de los procesos que gestionan el talento humano de una organización encontramos al entrenamiento, como un proceso de aprendizaje, pero con frecuencia se utiliza el término en inglés coaching que es en sí entrenamiento pero traducido a la lengua inglesa, por cuestión de limitada bibliografía a la largo del trabajo investigativo se citara en ocasiones el término coaching, pero consciente de que el cambio de terminología por cuestión de idioma no alterara el uso de información que se quiere dar a conocer y detallar en el trabajo investigativo.

❖ Concepto

A lo largo del tiempo el Entrenamiento ha tenido conceptos diversos, antiguamente algunos especialistas en Recursos Humanos manifestaban que el entrenamiento es un medio mediante el cual se prepara a una persona para desempeñar de manera correcta las tareas específicas de un cargo que ocupa es decir adecuar a cada persona específicamente al cargo que desempeña, recientemente se amplió el concepto alegando que el entrenamiento es un medio para estimular el Desempeño en un cargo laboral, mediante el desarrollo de competencias en las personas para que puedan lograr mayor productividad mediante la creatividad y la innovación, aportando de esta manera al cumplimiento de objetivos organizacionales eficazmente.

❖ Definiciones

En varios textos se cita definiciones de entrenamiento en esta ocasión citando a **CHIAVENATO, I (2002)** algunas definiciones son:

Entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El

propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. ¹ (p.306)

*Entrenamiento es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. El entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito*² (p.306)

Según lo que manifiestan las citadas definiciones anteriores el Entrenamiento es un proceso sistemático y minucioso que principalmente se orienta al desarrollo global y complejo de una persona, mencionado proceso se desarrolla con el propósito fundamental de aumentar productividad y por ende el rendimiento del trabajador el cual contribuye directamente a la consecución de objetivos y metas organizacionales pero también a potenciar de manera personal al trabajador pues las habilidades y capacidades individuales de desarrollarlas óptimamente conducen al éxito y autorrealización de la persona.

En mi opinión el entrenamiento es un proceso vital para una organización, que está enfocado no solo a desarrollar conocimientos teóricos sino a complementarlos directamente con el perfeccionamiento de conocimientos, destrezas y habilidades de una persona, más conocidos como (CDH`S), todo este proceso debe ser orientado hacia el puesto de trabajo y cargo a desempeñar en una organización; y debe permitir el incremento de la productividad como del desempeño laboral.

❖ **Entrenamiento y Capacitación**

Los términos Capacitación y Entrenamiento pueden bien ser utilizados como sinónimos, pero no lo son puesto que se entiende por capacitación a las actividades sistematizadas que se desarrollan generalmente en forma estructurada de curso, con fechas y horarios predeterminados. Por lo tanto la capacitación es una transición de conocimientos y habilidades de manera organizada, evaluable y planificada, mientras que el Entrenamiento es mejorar y potenciar las cualidades, destrezas y habilidades de forma veloz y resistente.

❖ **Proceso**

El Entrenamiento es un proceso sistemático y cíclico compuesto por cuatro etapas las cuales son: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación; todas las etapas correspondientes trabajan en continuo desarrollo para lograr una cultura de aprendizaje comprometida con todas las exigencias de hoy en día y favorable al momento de representarse en la competitividad actual.

A continuación se detallara más a fondo cada una de las etapas del proceso de entrenamiento nombrado anteriormente:

❖ **Diagnóstico de las necesidades de Entrenamiento**

Esta es la primera etapa del proceso de entrenamiento en la organización, en la cual el diagnóstico partirá de investigaciones o censos internos capaces de descubrir las distintas necesidades de entrenamiento que requieren los miembros o áreas de la organización, considerando que una necesidad de entrenamiento es una área de información o conjunto de habilidades que una persona o un grupo debe desarrollar y así mejorar su efectividad y rendimiento.

Cuando la organización localiza estas necesidades y trabaja para su erradicación, se cosecha un beneficio conjunto no solo para el trabajador sino también para el cliente y la organización en sí. Si al contrario solo se las diagnostica y no se trabaja en ellas se estará desperdiciando recursos y tiempo.

Según **CHIAVENATO, I (2002)** manifiesta: *“El entrenamiento de las personas en la organización debe ser una actividad continua y constante. Incluso si el desempeño de las personas es excelente, se debe introducir o incentivar alguna observación y mejoramiento de las habilidades”* (p.310)

Entendiendo lo manifestado por el autor Chiavenato es necesario la aplicación de programas de entrenamiento aunque el desempeño sea excelente pues siempre

existirán factores que se deben reforzar continuamente pues el objetivo fundamental de este proceso es mejoramiento constante para lograr estándares cada vez más altos de desempeño laboral.

- Métodos empleados en el inventario de necesidades de Entrenamiento

Existen algunos métodos para establecer que habilidades deben mejorarse y de esta manera buscarla estrategia adecuada de entrenamiento. Uno de estos métodos consiste en evaluar el proceso de producción que se da en la empresa mediante una medición de productos rechazados, costos elevados, barreras, debilidades de desempeño, entre otros.

Manifiesta **CHIAVENATO, I (2002)** lo siguiente: *“Otro método para determinar las necesidades de entrenamiento es la retroalimentación directa de las personas sobre las necesidades de entrenamiento en la organización.”* (p.311)

El autor expone que otro método realmente eficaz es la retroalimentación de forma directa, pues convierte a las personas en las encargadas de informar claramente sus falencias o vacíos como aspectos que necesitan perfeccionar para mejorar su desempeño.

Y finalmente el tercer método se refiere a la visión de futuro en la cual es indispensable el adquirir un entrenamiento adecuado pues las necesidades primordiales son las de manejar eficientemente la nueva tecnología y equipos que se introducen para los nuevos procesos ya sea de fabricación de productos o al ofrecer un servicio.

El inventario de necesidades de entrenamiento que plantea Chiavenato en su libro “Gestión del Talento Humano” debe realizarse en cuatro niveles de análisis citados del literal a al d; los cuales son:

- a) Análisis organizacional: Consiguiente al diagnóstico de la organización, se analiza en que aspectos correspondientes a la misión, visión y objetivos estratégicos debe tener mayor énfasis el entrenamiento.
- b) Análisis de los recursos humanos: A partir del perfil de las personas se deberá determinar las competencias y actitudes necesarias como los comportamientos y conocimientos que las personas deben poseer para lograr la consecución de los objetivos y metas organizacionales.
- c) Análisis de la estructura de cargos: basándonos en el examen de requisitos y especificaciones de cargos se podrá determinar las distintas habilidades, destrezas y competencias que los miembros de la organización deberán desarrollar de manera más eficaz para así desempeñarse exitosamente en el cargo delegado.
- d) Análisis de entrenamiento: Partiendo de los objetivos y metas organizacionales que servirán como criterios base para evaluar los niveles de eficiencia y eficacia del programa de entrenamiento que se utilice.

- **Diseño del programa de Entrenamiento**

En su obra Gestión del Talento Humano **CHIAVENATO, I (2002)** indica que: *“El programa de entrenamiento debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, y establecer criterios precisos para fijar el nivel de desempeño esperado”* (p.313)

Entendiendo lo manifestado anteriormente por el autor los programas de Entrenamiento que se puedan aplicar en las organizaciones deben estar directamente asociados a las necesidades estratégicas planteadas en la organización, para lo cual es preciso evaluar minuciosamente las diversas necesidades de la

empresa como de las personas y partiendo de ahí establecer niveles que permitan medir el desempeño.

Esta es la segunda etapa del proceso, donde después de haber diagnosticado las distintas necesidades, esta etapa se centra en trabajar las mismas mediante un programa integrado en el cual se definen siete componentes primordiales citados del literal a al g; los cuales que son:

- a) A quien debe entrenarse: se refiere a los entrenados o instruidos
- b) Como debe entrenarse: métodos o recursos utilizados
- c) En que entrenar: contenido o asunto
- d) Quien debe entrenar: se refiere al instructor o entrenador
- e) Donde entrenar : lugar o lugar de entrenamiento
- f) Cuando entrenar: horario de entrenamiento
- g) Para que entrenar: objetivos del entrenamiento

Según **CHIAVENATO, I (2002)** manifiesta que: *“La organización debe estar dispuesta a dar espacios y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimientos adquiridos en el entrenamiento.”* (p.313)

Es preciso comprender que la organización que aplique el programa debe tener la predisposición de brindar espacio y oportunidades de aplicación para que los nuevos conocimientos como competencias adquiridas mediante el Entrenamiento se empleen de la manera interna correspondiente; evitando de esta manera el desperdicio de recursos o subutilización de talentos, garantizando el retorno de lo invertido en el proceso.

▪ **Implementación del programa de Entrenamiento**

Conforma la tercera etapa del proceso de entrenamiento, también llamada conducción o aplicación del programa. Existen algunas técnicas que permiten

transmitir la información y trabajar en el desarrollo de las habilidades solicitadas en el programa. Las dos técnicas que se citaran son:

- a) Conferencias: esta técnica es muy utilizada, la conferencia es un medio de comunicación de una sola vía, pues el instructor o conferencista presenta la información y la audiencia se limita a escuchar, una de las ventajas de la conferencia es que se pretende brindar la máxima información que se pueda en el tiempo establecido. Pero también presenta una desventaja notoria la cual es que al ser una comunicación de una sola vía los instruidos presentan una postura pasiva en donde existe una limitada oportunidad de reforzar o retroalimentar o conocer los resultados.

Entendiendo lo manifestado por el autor **CHIAVENATO, I (2002)** el cual indica que: *El éxito de la conferencia se vería reflejado si el material expuesto es significativo y motiva intrínsecamente al personal que lo recibe, pero las limitaciones anteriormente mencionadas restringen la oportunidad que exista grandes cambios de actitud o comportamiento.* (p.315)

- b) Instrucción programada: esta técnica es normalmente utilizada para transmitir información es decir instruir sin la presencia de un entrenador humano. En determinadas partes de la técnica existe información que solicita respuestas para comprobar si los entrenados están comprendiendo exitosamente la información entregada. Esta técnica como la anterior presenta ventajas como desventajas, una ventaja es que se puede trabajar desde casa pero la desventaja principalmente es que no existe una corrección inmediata ni personalizada de lo aprendido.

- **Evaluación del programa de Entrenamiento**

Esta es la etapa final del proceso y se utiliza para comprobar su eficacia y éxito, para lo cual es necesario considerar que todos los programas de entrenamiento

demandan una inversión por lo tanto se espera un retorno favorable de beneficios para la organización.

La Evaluación de los programas de Entrenamiento se puede realizar en cuatro niveles que serán citados del literal a al d; los cuales son:

- a) Evaluación en el nivel organizacional: incremento de la eficacia y eficiencia organizacional, facilidad de cambios e innovación, progreso del clima organizacional como de la imagen de la empresa y de igual manera mejoramiento de la atención al cliente y de la relación entre la empresa y los empleados.
- b) Evaluación en el nivel de recursos humanos: incremento del conocimiento y las competencias de las personas, reducción de la rotación como del ausentismo laboral, aumento de eficacia personal y grupal, cambio de actitudes y comportamientos y finalmente mejoramiento en la calidad de vida del trabajador.
- c) Evaluación en el nivel de los cargos: incremento de productividad y calidad, reducción del índice de accidentes de trabajo, adecuación de trabajadores a requisitos que exige un determinado cargo.
- d) Evaluación en el nivel de entrenamiento: retorno de las inversiones que se emplean en el área de entrenamiento y logro de objetivos de entrenamiento.

❖ **Lo que proporciona un programa de Entrenamiento exitoso**

Un programa que cuenta con una estructura solidificada y exitosa, aporta con beneficios tanto internos como externos, a continuación los daremos a conocer:

- a) Internamente:
 - Incremento de la eficiencia de los servicios brindados y productos ofertados

- Aumento de la eficacia de los resultados esperados en la organización
- Desarrollo de creatividad e innovación
- Mejoramiento en la calidad de vida del trabajador
- Incremento de la calidad y la productividad como también la atención al cliente

b) Externamente:

- Incremento de competitividad organizacional
- Mejora en la imagen institucional

❖ **Como obtener el beneficio de los programas de Entrenamiento**

Se puede obtener el máximo beneficio mediante el compromiso y apoyo necesario de los dirigentes y altos directivos de la organización, a través de su involucramiento total para aportar seriedad al programa sin opción a que pierda su desvío su dirección solo en la dirección media, por lo tanto es indispensable la relación concordante del programa con los objetivos estratégicos que se manejan organizacionalmente.

Según **CHIAVENATO, I (2002)** al referirse a la temática estudiada manifiesta lo siguiente:

La empresa debe crear un clima interno propicio al entrenamiento y la capacitación del personal, en el que se incentiven nuevas habilidades, se privilegien la creatividad y la innovación, y se permita valorar a los nuevos conocimientos. Lo ideal sería establecer una cultura organizacional que valore y destaque el entrenamiento proporcionando oportunidades de practicar los conocimientos y soluciones adquiridas.

Es importante rescatar lo manifestado por el autor ya que indica que la creación y afianzamiento de un clima favorable de entrenamiento y capacitación a los miembros de la organización es clave para potenciar habilidades y conocimientos nuevos como también la innovación y creatividad y lograr establecer una cultura organizacional de valoración y desarrollo conjunto para la empresa.

2.4.3.2 Desarrollo de competencias

Las organizaciones deben ser conscientes del recurso inminente que representan las personas en la misma, por lo cual deben valorar al talento humano que poseen, existen varias formas de hacerlo sentir valioso, una de ellas es la posibilidad de potenciarlo para que pueda mejorar sus habilidades y alcanzar las metas planteadas tanto personales como profesionales.

❖ Concepto

Según ALLES, M (2013) indica: *“Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.”* (p.59)

Según lo manifestado por la autora Martha Alles, da a entender que competencia se refiere a la característica que un individuo desarrolla y desempeña de manera correcta y eficiente en su trabajo.

Luego de analizar la obra literaria de la reconocida autora francesa Claude Levy en la cual se puede comprender que las competencias son comportamientos que poseen las personas y son las unión entre las características individuales y las cualidades requeridas, convirtiéndolas en más eficaces para una situación requerida, todos estos comportamientos son visibles en el diario desarrollo y desempeño laboral también mediante evaluaciones específicas.

❖ Clasificación de competencias

En el libro de gestión por competencias perteneciente a la dirección estratégica de recursos humanos, encontramos cinco principales tipos de competencias los cuales se resumen en:

- **Motivación:** Se refiere a los distintos intereses que una persona posee consistentemente, considerando que las motivaciones son las encargadas de encaminar y dirigir el comportamiento hacia acciones o metas como también lo puede alejar de otras.
- **Características:** Se refiere a las características físicas pertenecientes a cada persona y las respuestas consientes que se dan a situaciones o información brindada como estímulo a la persona.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** En este tipo de competencia se resaltan los distintos valores, actitudes y manejo de la imagen propia enfocados a la calidad de su confianza y seguridad en el desempeño de su competencia.
- **Conocimiento:** Se refiere a la información que una persona posee sobre diversas temáticas y áreas, consientes que el conocimiento es una competencia compleja puesto que no puede medirse de igual forma en cómo se maneja y proyecta en el puesto de trabajo.
- **Habilidad:** Es la capacidad de desempeñar alguna tarea física o mental de manera correcta y exitosa, recordando que las competencias mentales o cognoscitivas necesitan pensamiento analítico como conceptual

Según ALLES, M (2013) manifiesta que: *“Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas.”* (p.62)

Es importante especificar según lo mencionado por la autora citada que las competencias detalladas como de motivación, características y concepto de uno mismo son más intrínsecas o “escondidas” por así decirlo en la personalidad de

quien las posee, mientras que las competencias de conocimiento y habilidad se inclinan por ser mayormente visibles y limitadamente superficiales.

Los conocidos autores Spencer y Spencer introducen Talento Humano el “Modelo del Iceberg” en el cual dividen a las competencias en dos grupos que conforman el esquema:

- 1er grupo más fáciles de detectar y desarrollar : destrezas y conocimientos
La forma más económica de desarrollar el conocimiento y las destrezas es a través de la capacitación y entrenamiento.
- 2do grupo menos fáciles de detectar para luego desarrollar: como lo son el concepto de uno mismo, las actitudes, valores y el núcleo mismo de la personalidad

❖ **Competencias individuales y de la empresa**

Las competencias son básicas e importantes para el individuo que las posee como para la empresa. Pero las competencias individuales como las competencias de la empresa son claves en el desarrollo de la misma y están en completa relación.

- Las individuales se identifican mediante el análisis de comportamientos y así logran conocer lo que cada individuo y cumple con la misión que se le ha sido encomendada, son de propiedad autónoma.
- Las pertenecientes a la empresa se diagnostican en cambio a través de métodos de análisis de la evolución y mercadeo, permitiendo de esta manera definir los espacios del mercado en los cuales la empresa es representativa y competitiva tanto a corto y largo plazo; estas competencias son desarrolladas conjuntamente por los individuos pero son pertenecientes a la empresa.

❖ Competencias laborales

Según ALLES, M (2013) la definición de competencia laboral es la: *“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo”*. (p.69, p.70)

Entendiendo lo manifestado por Martha Alles la competencia laboral es la capacidad correspondiente a la productividad de un individuo que es medida mediante factores de desempeño dependiendo del contexto laboral al que se pertenezca, considerando que no solamente dependerá de los distintos conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que una persona posea para lograr un óptimo desempeño.

❖ Definición de desarrollo de competencias

El desarrollo de competencias es definido por ALLES, M (2013) como: *“las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupara en el futuro”* (p.72)

Comentando lo manifestado por la autora Alles se entiende que el desarrollo de competencias son las acciones o actividades enfocadas principalmente en alcanzar la perfección o lucidez esperada en relación directa al puesto de trabajo que ocupa un individuo laboralmente.

Además la psicóloga en su libro dirección estratégica de Recursos humanos propone una “Guía de desarrollo de competencias” que también toma el nombre de “Manual de desarrollo” el cual consiste en diversas actividades que permiten mediante su aplicación el desarrollo de competencias en función de los gustos y

preferencias personales. La guía mencionada se diseña basándose en dos variantes las cuales son:

- Dentro del trabajo: Se refiere a las acciones que se adoptan en el ámbito laboral que se encargan de desarrollar competencias.
- Fuera del trabajo: Se refiere a las acciones que desarrollan competencias pero que no tienen relación alguna con el ámbito laboral.

El desarrollo de competencias implica alcanzar el grado de madurez o perfección anhelado en función del puesto de trabajo que el individuo ocupa, todo esto mediante el perfeccionamiento de sus acciones. Los procesos de gestión por competencias abarcan al entrenamiento y la capacitación.

❖ **Desarrollo de personas**

Para que una empresa pueda dar cumplimiento a su misión y visión debe desarrollar de manera conjunta a su Talento Humano, trabajando de la mano con las competencias de la organización, mediante una serie de procesos que maneja Recursos Humanos, algunos de ellos son descripción de puestos por competencias, planes de carrera con relación a las necesidades de los distintos funcionarios y por ultimo una evaluación de desempeño enfocada en competencias.

La autora ALLES, M (2013) indica que: *“Para el desarrollo de competencias se ha desarrollado productos especialmente diseñados para ayudar en esta tarea los cuales son: guías de desarrollo de competencias, actividades de codesarrollo y esquema de jefe entrenador.”* (p.92, p.93)

Los productos mencionados son actividades que permiten la formación y desarrollo de competencias en función de preferencias y gustos, mediante guías de actividades con descripción teórica e instructiva para su realización.

2.4.3.3 Gestión de Talento Humano

Pertenece a una sociedad estructurada, en la cual las organizaciones y las personas tienen una relación totalmente directa y dependiente, pues no podrían existir organizaciones sin personas, así como las personas dependen de las organizaciones en las cuales trabajan para cumplir y alcanzar metas, objetivos y éxitos tanto individuales, como grupales. Argumentando de esta manera, que el escenario propicio para que se desarrolle la gestión de talento humano, es en un contexto de relación entre organizaciones y personas continuamente.

Razón por la cual la Gestión de Talento Humano es circunstancial y dependiente, de aspectos varios y predominantes encontrados en las distintas organizaciones como lo son el ambiente y contexto, la estructura y organigrama, clima y cultura, técnicas y tecnología, procesos tanto internos como externos, etcétera, siendo aquellos aspectos vulnerables a cambios dependiendo de la mentalidad e ideología que se manejen y hayan podido prevalecer en la organización

Según CHIAVENATO, I (2002) manifiesta: *“La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento”* (p.6)

Mediante la lectura a los libros de Idalberto Chiavenato se conoce que también llama a la gestión de talento humano con el nombre de administración de recursos humanos, entonces se puede parafrasear a este autor alegando que al ser la gestión de talento humano una función administrativa, conlleva un trabajo conjunto de procesos que permitan desarrollar y potenciar a los empleados y miembros de una organización mediante las actividades diarias que realizan los mismos, pues no solo le limita a una relación de cumplimiento sino de involucramiento completa con los diferentes procesos que se realizan.

El principal objetivo de la gestión de talento humano, como bien lo señala un exponente fuerte en este tema, que es **CHIAVENATO, I (2002)** es:

Manejar una correcta integración de estrategias, estructuras, y sistemas del trabajo y personas; con el propósito principal que las personas miembros de la organización desarrollen todas las CDH'S es decir las capacidades, destrezas y habilidades que los mismo posean para lograr de esta manera alcanzar la eficiencia y mejorar la competitividad de la organización. (p.10)

Dentro de la gestión de talento humano encontramos seis procesos que se realizan y gestionan en una organización, los cuales serán enumerados del literal a al f, son los siguientes:

- a) Admisión de personas: Se lleva a cabo mediante procesos llamados de provisión o suministro de personas que comprenden específicamente al reclutamiento, selección y contratación de personal mediante la aplicación de procesos y técnicas utilizados para incluir nuevas personas en la organización.
- b) Aplicación de personas: Se refiere a los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas ejecutan en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Principalmente se refiere al diseño organizacional pero incluyen directamente al diseño, análisis, descripción y evaluación de cargos, como también a la orientación de personas y evaluación del desempeño.
- c) Compensación de las personas: Abarca el diseño de estructuras salariales y beneficios sociales, es decir los procesos utilizados para satisfacer, compensar e incentivar las necesidades individuales de las personas miembros de una organización. Incluyendo las recompensas, bonificaciones, remuneración, beneficios y servicios sociales como complementarios dentro del desempeño de los trabajadores.

- d) Desarrollo de personas: Este proceso es amplio y básico para la organización, se refiere a la manera en cómo se puede desarrollar y potenciar a las personas. Incluye los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Contiene también el diseño de programas de entrenamiento y capacitación, planes de desarrollo de carreras, programas descensos y rotación de personal, programas de integración y motivación, etcétera.

Según autor el **CHIAVENATO, I (2002)** indica lo siguiente:

- e) *Mantenimiento o retención de personas: Se enfoca en retener al personal que labora en la organización, mediante procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas favorables y satisfactorias para el diario desarrollo de las actividades de los miembros de la institución, incluye básicamente higiene, seguridad laboral, programas de calidad de vida, como también el mantenimiento de las relaciones sindicales.* (p.16)

Entendiendo lo manifestado por el autor, el proceso de mantenimiento se orienta en retener a los colaboradores a través de técnicas y procesos que permitan afianzar un ambiente agradable que favorezca el desarrollo institucional.

- f) Evaluación y monitoreo de personas: Este último subsistema abarca los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar los resultados alcanzados. Incluye el diseño de los sistemas de información para la administración del personal, el registro de la documentación relacionada con los movimientos y acciones de personal, así como las bases de datos y sistemas de información gerenciales para las auditorías o acciones de control.

Se puede sintetizar que para gestionar Talento Humano, se debe aplicar los varios procesos ya mencionados conocidos también como subsistemas, cada uno de ellos importante y necesario para el cumplimiento cabal de los logros

organizacionales planteados, enfocándose en una ideología de desempeño que permita alcanzar una productividad exitosa en un buen clima de trabajo.

2.4.4 Contextualización de la variable dependiente

2.4.4.1 Desarrollo Organizacional

Es un área transcendental que conforma la estructura de una organización, enfocándose en los factores de un éxito empresarial que relacionan la parte social como métodos y factores del cambio organizacional con la investigación científica. En su desarrollo teórico, también se utiliza sus siglas D.O para su uso o expresión.

❖ Definición

Según el autor **GUIZAR, R (2013)** manifiesta que el desarrollo organizacional: *“Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.”* (p.6)

En base a la definición brindada anteriormente, se comprende que el desarrollo organizacional es un proceso basado en la ciencia de la conducta, orientado hacia un cambio planificado que permita desarrollar los colaboradores de una organización.

❖ Características del Desarrollo Organizacional

- Enfoque hacia una organización completa: Para que ocurra un cambio significativo debe trabajarse conjuntamente con toda la organización.
- Orientación sistémica: el éxito del D.O depende de la interrelación armónica de todas las partes diversas de una organización, abarcando toda la

estructura como procesos que se manejen internamente, los cuales afectan directamente a las relaciones laborales del personal.

- Agente de cambio: El D.O trabaja con varios agentes de cambios, que son los encargados de coordinar y regular el programa. Generalmente el agente principal lo constituye un consultor externo que trabaje de manera neutra e independiente sin ataduras a jerarquías institucionales, además el director de recursos humanos que se convierte en el agente de cambio interno.
- Solución de problemas: Tiene como objetivo clave dar solución a problemática real que presente la organización, partiendo del principio de trabajo conocido como investigación- acción, que complementa el programa de manera estructurada.
- Aprendizaje mediante experiencia: Propiciar un ambiente de capacitación permite el aprendizaje por experiencia; mediante una participación, análisis, discusión y mantenimiento de nuevos conocimientos.

El autor **CHIAVENATO, I (2011)** manifiesta lo siguiente en una de sus obras:

- ***Realimentación intensa: procura proporcionar retroalimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones. También proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones, permitiéndoles tomar medidas corregirse.*** (p.351)

Según lo manifestado por el autor citado la retroalimentación es importante y clave para conocer la realidad institucional y recaudar información que permita tomar medidas preventivas o de corrección a la organización mediante el programa de Desarrollo organizacional.

- Orientación situacional: El D.O permite un procedimiento flexible que se acopla a las situaciones como también a las necesidades específicas; con

opción a la comprensión entre grupos para abordar temas o problemáticas institucionales.

❖ **Proceso de Desarrollo Organizacional**

Consta de cuatro etapas las cuales son:

- **Recolección y análisis de datos:** esta etapa es crucial debido a su dificultad, y radica en la determinación de los métodos y técnicas que se usaran para recabar los datos que permiten conocer e identificar problemáticas o asuntos relevantes en la organización.
- **Diagnostico organizacional:** luego de analizar los datos obtenidos se procede a su respectiva interpretación y diagnóstico. En esta etapa se establece metas y objetivos, y se fija prioridades dentro de la problemática encontrada. También se confirman los planes o alternativas con las que se ejecutara el proceso.
- **Acción de intervenciones:** la fase en la cual se ejecuta el proceso es decir se acciona los planes y alternativas planteadas que se consideraron mayormente adecuadas para resolver la problemática encontrada en la primera etapa.
- **Evaluación:** etapa final del proceso, el resultado de evaluación si así lo requiere puede necesitar de una reforma al diagnóstico del proceso, lo que conlleva al replanteamiento de las etapas, y de esta manera adoptar su propia dinámica referente a las necesidades que la organización presente.

El autor **GUIZAR, R (2013)** considera que: *“Las intervenciones para que realmente sean efectivas, deben enfocarse hacia el liderazgo, la misión y la estrategia de la empresa, tomando en cuenta la cultura organizacional. Todo ellos con el fin de provocar una transformación organizacional”* (p. 11)

Lo manifestado por el autor citado es sumamente importante para la realización del proceso, pues todo el Desarrollo Organizacional es un proceso que demanda una interrelación entre todos los factores que conforman la cultura organizacional para alcanzar una transformación que beneficie a la organización.

2.4.4.2 Comportamiento Organizacional

❖ Definición

Según **CHIAVENATO, I (2009)** manifiesta que: **“El comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”** (p.6)

Luego de analizar la definición citada anteriormente se entiende que el comportamiento organizacional es el resultado directo de la relación e influencia continua de las organizaciones con las personas que la componen.

❖ Características del comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional posee características específicas las cuales a continuación son citadas del literal a al d, y son las siguientes:

- a) Es una disciplina científica aplicada: tiene por objetivo primordial el ayudar a las personas a conseguir niveles óptimos de Desempeño en concordancia con la organización a la que pertenecen, se enfoca en lograr satisfacción en el área de trabajo para lograr elevar la productividad y competitividad organizacional.
- b) Se enfoca en las contingencias: Intenta identificar diferentes situaciones que se vivencian en la organización para poder manejarlas y obtener resultados favorables por ellas; mediante un enfoque de situaciones

específicas conveniente a cada tipo de organización pues no todas son iguales o manejan al mismo tipo de personal.

- c) Utiliza métodos científicos: parte de la investigación sistemática mediante la formulación y comprobación empírica de hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones.
- d) Permite administrar a las personas en las organizaciones: Al ser las organizaciones estructuras vivas y sociales, al estar conformadas por Talento Humano su objetivo principal es ayudar a las personas y organizaciones a comprenderse y relacionarse adecuadamente para la obtención de éxito enfocado al área laboral y éxito organizacional.

❖ **Desarrollo e Importancia del comportamiento organizacional**

Años atrás se conservaba una visión rígida y lineal de las organizaciones, pues solo se trabajaba para obtener beneficios económicos y alcanzar competitividad en el mercado, sustentando su desarrollo con una cúpula de jerarquía y liderazgo prepotente como centralizado, además de una división horizontal de trabajo y vertical de decisiones. Pero actualmente el concepto organizacional ha cambiado notoriamente por los múltiples factores que interfieren en el medio, los cuales impulsan el progreso de todo el Talento Humano y no solo de los intereses monetarios que maneja una organización.

Razón por la cual hoy en día las organizaciones manejan un pensamiento sistemático e integrador que a partir de una reestructuración de procesos inmiscuye a todas las áreas que siendo parte de la organización se convierten en los actores principales del crecimiento y éxito laboral; por tal razón se aduce que las personas son el motor vital para que exista crecimiento grupal como personal de los trabajadores mediante la obtención de beneficios a largo y corto plazo.

Al ser las personas talento activo que promueven el crecimiento institucional, se necesita de su trabajo comprometido con el cumplimiento de la visión, objetivos y metas institucionales; por lo tanto al considerar la continua interrelación de las personas con el ambiente institucional se obtiene al comportamiento organizacional como un factor de importante y clave para comprender el contexto de desarrollo entre los individuos y los grupos de trabajo orientado al progreso y bienestar total que impulsa una organización.

El estudio del comportamiento organizacional es fundamental actualmente pues no basta con contar con personal que cumpla sistemáticamente sus funciones sino también que cuente con habilidades y destrezas que permitan su perfeccionamiento pleno en un mundo competitivo, así también que sea un ente de aporte positivo para aportar a su institución con un ambiente adecuado e íntegro de trabajo y desarrollo.

4.1.4.3 Desempeño Laboral

El Entrenamiento no se limita a ser simplemente el acto de asistir y cumplir con un curso sistémico que proporcione información, además se encamina hacia alcanzar un nivel óptimo de desempeño que aporte positivamente a la organización, por lo tanto el Desempeño organizacional es un complemento necesario que genera la interrelación con la temática del entrenamiento laboral.

❖ Definiciones

Algunos autores representativos hablan sobre el desempeño laboral en sus libros y legados a la psicología industrial algunos de ellos son:

CHIAVENATO, I (2002), expone que el Desempeño es: *“La eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”*. (p.236)

En tal sentido según la definición del autor el Desempeño es la manera eficaz en la cual se desenvuelve el trabajador, la cual es de vital importancia para la organización pues de ella dependerá la satisfacción conjunta de la misma.

ROBBINS (2004) plantea que: *“El desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. La vital importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño”*. (p.564)

Entendiendo lo que manifiesta Robbins para que exista un Desempeño global exitoso es importante el tipo de metas que se fijan en la organización pues mientras las metas sean más elevadas los miembros de la organización trabajaran en mayor proporción para cumplirlas y por ende su rendimiento será mejor.

Luego de una análisis a varias definiciones de los autores puedo aportar mi definición personal que detalla al Desempeño Laboral como la manera en como los miembros de una organización se desenvuelven para alcanzar las metas establecidas en un tiempo determinado, el desempeño a evaluar está formado por actividades medibles y observables.

Mediante el Desempeño Laboral el individuo muestra las competencias personales como grupales alcanzadas, las cuales como un sistema organizado están conformadas por destrezas, conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, y valores los cuales trabajando en una adecuada armonía contribuyen a cumplir con las exigencias estratégicas productivas y de servicio que demanda la empresa; como también al logro de resultados y metas organizacionales.

Es recomendable también considerar que el termino Desempeño Laboral hace referencia no solo a lo que el trabajador sabe hacer, sino a lo que en realidad hace y logra el mismo en su puesto de trabajo; por lo tanto las aptitudes, comportamientos y cualidades mostradas a lo largo del proceso de cumplimiento

son esenciales e importantes para conocer más a fondo la realidad organizacional que se genera día a día mediante el desarrollo de las actividades laborales de los trabajadores.

❖ **Elementos del Desempeño Laboral**

Dentro del desempeño laboral se analizan varios factores que tienen interdependencia directa con el tema, algunos de ellos son: habilidades, competencias, conocimientos y capacidades que se espera que una persona desarrolle y emplee en su área de trabajo.

Al respecto, **CHIAVENATO, I (2002)**, manifiesta que:

“El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (p.367)

Entendiendo lo manifestado anteriormente, el desempeño laboral se puede medir en base a factores delimitados y definidos, el autor Chiavenato los separa en dos grupos que son actitudinales como operativos; perteneciendo al grupo de los actitudinales la disciplina, iniciativa, responsabilidad, creatividad, capacidad entre otros. Al contrario los factores operativos contienen al conocimiento, liderazgo, calidad, trabajo en equipo, etcétera.

❖ **Por qué se debe evaluar el Desempeño**

Lo adecuado para un desarrollo oportuno es que tanto las organizaciones como las personas que en ella laboran conozcan su desempeño, refiriéndose a que las personas deben recibir la retroalimentación necesaria como también las

organizaciones, para así tener una idea de las potencialidades que manejan las personas que son parte de la misma.

Existen razones por las cuales las organizaciones deben preocuparse en evaluar su desempeño continuamente, el autor **CHIAVENATO, I (2002)** manifiesta las siguientes:

- a) *Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, muchas ocasiones, despido de empleados.*
- b) *Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.*
- c) *Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño. (p.199)*

Entendiendo lo manifestado por el autor Chiavenato, las razones detalladas, son de suma importancia para las organizaciones actuales pues permite el desarrollo de una opinión fundamentada acerca del desempeño de un área o persona la cual permitirá el conocimiento del cumplimiento o incumplimiento de las distintas metas establecidas por los jefes a los subordinados, como también el análisis y fundamento de futuras promociones, cambios o despidos, basados en el desempeño en la organización.

❖ **Quien debe evaluar el desempeño**

Existen varias alternativas dentro de las organizaciones para evaluar el desempeño de los empleados, las que permiten al empleado el autoevaluar su desempeño con total libertad y democracia, otras se realizan a cargo del jefe inmediato con la finalidad de reforzar la jerarquía, otras que para reducir la diferencia jerárquica integra al jefe/gerente con su subordinado. Algunas de ellas las maneja centralizadamente recursos humanos, monopolizando totalmente el

proceso a su cargo; y otras en cambio se manejan mediante comisiones centralizadas. Las alternativas mayormente utilizadas son las siguientes:

- Autoevaluación de desempeño: Para llevar a cabo esta evaluación, el empleado considera los diversos parámetros fijados por el jefe o por la descripción del cargo, basándose en la consecución de metas y objetivos; mediante la evaluación de necesidades y metas personales que permitan mejorar el desempeño y las debilidades como impulsar las potencialidades y fortalezas.
- Gerente/jefe: Se asesora del órgano de recursos humanos, quien se encarga de implantar los criterios y medios correctos para realizar la evaluación acertada. Conscientes de que el gerente o jefe no cuenta con un conocimiento experto para desarrollar un plan sistémico de evaluación, Recursos humanos asume la responsabilidad de órgano *staff*, encargándose de esta manera de efectuar, acompañar y vigilar el sistema; mientras que el gerente a cargo conserva la autoridad de línea con la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus empleados por medio del sistema implantado.
- El empleado y el gerente/ jefe: Es una alternativa novedosa e interesante que permite un intercambio responsable para la obtención de resultados. El gerente o jefe proporciona una guía con recursos como entrenamiento, orientación, información, consejería, objetivos y metas para lograr, etcétera; que mientras que el empleado valora su desempeño y resultados en función a la retroalimentación realizada con anterioridad.

El autor **CHIAVENATO, I (2002)** manifiesta que:

- *Equipo de trabajo: El mismo equipo es responsable de realizar la evaluación de desempeño a sus miembros o participantes, definiendo los objetivos y metas a alcanzar; posterior a la evaluación se procede a programar con cada uno de los evaluados los factores claves y necesarios para trabajar y mejorar.* (p.202, p.203)

- Evaluación de 360°: También es conocida como evaluación circular por tener una amplitud de 360° al permitir la participación de todas aquellas personas que tienen interacción alguna con el evaluado. Esta evaluación al recoger información de las distintas fuentes que en ella participan, nos da a conocer la capacidad de adaptación del evaluado ante las distintas exigencias que atraviesa en su trabajo. Las personas que intervienen en este método de evaluación son: el sujeto mismo, jefes, supervisor, subordinados, colegas, compañeros, proveedores, clientes tanto internos como externos, etcétera.

- Evaluación de 180°: La aplicación de esta evaluación se recomienda como un paso previo a la evaluación de 360°, se la puede considerar como una versión reducida de la misma, es decir inicialmente se recomienda incluir a jefes y compañeros, para luego ampliar la evaluación e incluir a los demás miembros de la organización. Las personas que intervienen en este método de evaluación son: gerentes o jefes, supervisores, clientes, empleados, miembros del equipo de trabajo.

En el libro Gestión del Talento Humano **CHIAVENATO, I (2002)** se refiere a:

- *Evaluación hacia arriba: Permite que el equipo de trabajadores o subordinados evalúe a su gerente o jefe; se enfoca en analizar y valorar los recursos, medios o caminos que proporcionaron los altos mandos para que se pueda alcanzar los objetivos y metas de trabajo; facilita a los trabajadores un espacio para promover negociaciones o solicitar cambios en factores que faciliten el la eficacia y cumplimiento de resultados, como incremento de relaciones laborales exitosas.* (p.203)

❖ **Coaching para el Desempeño**

El coaching organizacional tiene una relación estrecha y directa con el Desempeño, dado que su objetivo principal se enfoca en mejorar los resultados personales y organizacionales de los miembros de la empresa.

Los autores **VARELA, R; OLEA, P (2011)** manifiestan que es una estrategia que se utilizó originalmente para:

Capacitar a altos ejecutivos cuyo estilo de liderazgo o desempeño no cumplía con los altos estándares esperados, ya fuesen a causa de su inexperiencia -debido a un cambio de puesto o de responsabilidades-, a la falta de retroalimentación o de una percepción clara de sí mismo, o a conductas disfuncionales que interferían con sus responsabilidades. (p.38)

Según lo manifestado es importante una capacitación para altos mandos acorde con las necesidades que presenten, las cuales en ocasiones son la falta de actualización de conocimientos en su área establecida, carencia de retroalimentación, inexperiencia con el área de trabajo, falta de métodos estandarizados de evaluación, etcétera; afectando notablemente los resultados esperados en relación al desempeño de su organización.

El coaching para el desempeño se define como la utilización de métodos y técnicas especializadas enfocadas en alcanzar metas propuestas, para mejorar el desempeño con la productividad y efectividad de la organización; se desarrolla mediante la responsabilidad de un consultor direccionado a un cliente con responsabilidad gerencial.

❖ **Evaluación de Desempeño**

Dentro de lo que identificamos hoy como Gestión de recursos humanos o gestión del Capital Humano, uno de los componentes fundamentales es la evaluación del desempeño, esto debido a que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de negocio y hacer más con menos con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado.

La evaluación de Desempeño es un proceso continuo y estructurado que engloba elementos importantes y claves como lo son: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora

permanente de su desempeño integral; todos estos factores trabajando en forma equilibrada impulsan el mejoramiento integral de la organización.

❖ **Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Algunas organizaciones crean sus propios métodos de evaluación de desempeño, desarrollándolos de acorde a las características y estándares propios del personal que poseen. Para desdoblar los sistemas de evaluación se analiza el predominio de las visiones que poseen por ejemplo: dirección y gerencia con visión estratégica, trabajadores por meses con visión táctica y trabajadores por horas con visión operacional. Los métodos tradicionales más utilizados son los siguientes:

▪ **Escalas graficas:**

Este método se basa en una tabla de doble entrada donde los factores de evaluación se ven representados por filas y los grados de variación de los factores por columnas.

El autor **CHIAVENATO, I (2002)** señala que: *“Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores.”* (p.205)

Como primer paso del proceso la organización debe seleccionar, definir y graduar los factores de desempeño a evaluarse; el número de factores a estipularse varían de entre 5 a 10. Cada factor presenta una descripción sencilla y breve, con una dimensión amplia desde insatisfactorio y débil, hasta satisfactorio y optimo, considerando entre ellos alternativas intermedias de respuesta.

El segundo paso define los grados de evaluación para alcanzar las escalas de variación del desempeño en cada uno de los factores planteados en el paso anterior, habitualmente se utilizan de 3 a 5 grados de variación, como por ejemplo: óptimo, bueno, deficiente, etcétera.

La evaluación de desempeño mediante escalas graficas presenta:

Tabla N° 2.01: Evaluación escalas gráficas

| PROS | CONTRAS |
|--|---|
| Claridad y facilidad de construcción, comprensión y manejo. | Imparcialidad en la evaluación de desempeño. |
| Visión global y grafica de los factores incluidos. | Presenta resultado generalizador. |
| Facilidad en la cotejo de resultados entre empleados. | Restricción de los factores a evaluarse. |
| Facilita el proceso de retroalimentación de datos al evaluado. | Inflexibilidad en el proceso, al no existir participación del evaluado. |

Fuente: Chiavenato, I (2002) Gestión del Talento Humano

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

- **Selección forzada**

Este método surgió ante la necesidad de eliminar la generalización y subjetividad características del método de escala gráfica. Se enfoca en evaluar el desempeño a través de bloques de frases descriptivas que orientan determinados aspectos del comportamiento. El evaluador en este caso debe elegir forzosamente una o dos frases en cada bloque, las cuales deben ser las que más se acerquen al desempeño del evaluado. Cada bloque debe componerse de dos, cuatro o más frases.

La evaluación de desempeño por selección forzada presenta:

Tabla N° 2.02: Evaluación selección forzada

| PROS | CONTRAS |
|--|---|
| Evita el efecto halo o de generalización. | Complejidad para la su construcción, planeación y manejo. |
| Reduce notoriamente la subjetividad. | Carece de visión general de resultados y de participación del evaluado. |
| No requiere previo entrenamiento para su aplicación. | No genera retroalimentación de datos ni cotejo de los mismos. |

Fuente: Chiavenato, I (2002) Gestión del Talento Humano

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

- **Investigación de campo**

Este método es considerado uno de los más completos dentro de los tradicionales. Su principio se basa en la responsabilidad de línea y función de staff, partiendo con entrevistas con especialistas y gerentes a cargo en la organización, ellos en conjunto evalúan a los empleados; el método se desenvuelve en cuatro etapas fundamentales las cuales son: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de medidas y finalmente acompañamiento posterior de los resultados.

La evaluación de desempeño mediante investigación de campo presenta:

Tabla N° 2.03: Evaluación investigación campo

| PROS | CONTRAS |
|---|--|
| Involucra responsabilidades de línea y función de staff. | Requiere asesoría de especialistas. |
| Crea acciones enfocadas al futuro como programas de entrenamiento, capacitación, consejería, etc. | El costo operacional de la evaluación es elevado |
| Enfatizado en mejorar el desempeño y obtención de resultados. | Participación limitada del evaluado. |

Fuente: Chiavenato, I (2002) Gestión del Talento Humano

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

- **Incidentes críticos**

Es un método sencillo que considera características extremas o llamadas también incidentes críticos que representan desempeño negativo o al contrario positivo; es decir este método no analiza el desempeño normal, específicamente se enfoca en los factores excepcionales o críticos, como exitosos o de fracaso. En conclusión, este método evalúa las distintas debilidades y fortalezas que pueden presentar los evaluados.

La evaluación de desempeño mediante investigación de campo presenta:

Tabla N° 2.04: Evaluación incidentes críticos

| PROS | CONTRAS |
|---|---|
| Método de fácil uso, manejo y aplicación. | No evalúa los aspectos de desempeño normales. |
| Se centra en evaluar el desempeño sea bueno o malo. | Presenta parcialidad. |

Fuente: Chiavenato, I (2002) Gestión del Talento Humano

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

- **Lista de verificación**

Y finalmente la lista de verificación es un método que se basa en una relación entre factores planteados en un check-list que se deben considerar en cada empleado a evaluar; cada factor adopta una evaluación cuantitativa. Se la considera también una especie de recordatorio para que el gerente o jefe pueda evaluar las características primordiales en un empleado.

- ❖ **Métodos modernos de evaluación de Desempeño**

Los limitados métodos tradicionales de evaluación conllevaron a que las organizaciones inquieran en soluciones novedosas, transformadoras y creativas que den una visión diferente a al proceso de evaluación en la actualidad, lo que dio paso al surgimiento de métodos innovadores con enfoques de autodirección-autoevaluación personal, oportunidad de participación al empleado en su planeación de desarrollo y mejoramiento de desempeño laboral.

Otros factores trascendentales que marcaron el nuevo direccionamiento de estos métodos nuevos son:

- a) El reemplazo de la estructura funcional por procesos y equipos lo que propone una innovación de los esquemas por mediciones e indicadores en las evaluaciones.
 - b) Sistema de mediciones e indicadores flexible y con apertura a la participación activa de los empleados, con opción a negociaciones objetivas, y también intervención de los evaluados en los resultados obtenidos.
- **Evaluación participativa por objetivos (EPPO)**

El autor **CHIAVENATO, I (2002)** señala lo siguiente:

Este nuevo sistema trabaja con la participación del gerente o jefe y empleados evaluados; acoge la técnica de visión proactiva y relación intensa, la cual permite la reaparición de la antigua administración por objetivos (APO) pero sin las deficiencias presentes en el pasado como autocracia, arbitrariedad, y estados de rigidez y angustia que causaba su implantación las organizaciones. (p.213)

Actualmente la EPPO es un proceso innovador participativo, democrático y motivador; el cual presenta seis etapas, las cuales se exponen desde el literal a al f:

- a) Formulación de objetivos consensuales: Se establecen mediante negociaciones entre gerente o jefe y subordinados para llegar a un consenso de objetivos que no sean impuestos de arriba hacia abajo.
- b) Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos: El evaluado debe aceptar y comprometerse con los objetivos determinados en el paso anterior, a través de un contrato psicológico o formal para materializar el acuerdo estipulado.
- c) Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y medios necesarios para conseguir los objetivos: Esta etapa precisa los medios y recursos necesarios, pudiendo ser estos materiales, humanos, maquinaria,

equipos, inversiones en capacitación o entrenamiento para desarrollo del evaluado, etcétera.

- d) Desempeño es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos: En este proceso el desempeño es la estrategia clave para que el individuo alcance los objetivos establecidos, por lo cual cada trabajador debe escoger con autonomía, responsabilidad y libertad los medios propicios para su cumplimiento, el gerente o jefe debe brindar orientación y consejería, y no imponer de manera autoritaria.
- e) Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados: debe desarrollarse a través de fundamentos cuantitativos que proporcionen una idea objetiva y de confianza sobre el desarrollo del proceso y desempeño del evaluado. El empleado evaluado debe realizar su autoevaluación con el conocimiento capaz de monitorear resultados obtenidos y cotejarlos con los objetivos consensuados.
- f) Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua: manifestada por **CHIAVENATO, I (2002)** se refiere a la: *Etapa final pero de mucha importancia, ya que facilita al empleado la percepción clara y fundamentada del esfuerzo y resultados obtenidos mediante el desarrollo del proceso.* (p.214)

La evaluación se encamina a verificar que los objetivos planteados fueron alcanzados, y de qué manera se puede optimizar el desempeño laboral de los empleados para dar cumplimiento óptimo a las metas y resultados que el grupo de trabajo plantea alcanzar.

Esta concepción moderna de modelos de evaluación se enfoca en una apreciación hacia el futuro, es decir orientada mayoritariamente a la planeación del desempeño a futuro, que a juzgar el desempeño anterior o pasado realizado por los evaluados.

2.5 Hipótesis

¿El Desempeño Laboral depende del Entrenamiento?

2.6 Señalamiento de variables de la Hipótesis.

- **Variable independiente:**

Entrenamiento

- **Variable dependiente:**

Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo pertinente de la investigación se utilizará una metodología estructurada y solidificada, dado que permitirá analizar el Entrenamiento en la institución y de esta forma detectar su Desempeño Laboral en la institución por parte del área administrativa.

3.1 Modalidad básica de la investigación

Analizando las modalidades que se utilizan en la presente investigación, detallamos las siguientes:

3.1.1 De Campo

El trabajo se apoyó en la modalidad de campo debido a que se trabajara con una institución real, exclusivamente con el área administrativa de la misma, con la colaboración directa de los funcionario de los departamentos de talento humano, financiero y administración, quienes facilitaran los datos para la recopilación de información necesaria para el desarrollo de la presente investigación, facilitando el contacto directo con la realidad del objeto de estudio.

3.1.2 Bibliográfica – documental

Esta modalidad se presenta al manejar información recabada de varios documentos pudiendo ser estos libros, revistas, investigaciones científicas, informes anteriores, etcétera. Toda la bibliografía encontrada es clave para desarrollar un adecuado trabajo investigativo, pues mientras más información recolectada, más amplia es la posibilidad de poder desarrollar una investigación

efectiva que aporte representativamente al medio social en el que nos desarrollamos.

3.1.3 Experimental

En el presente trabajo investigativo maneja una modalidad experimental al brindar la posibilidad a la investigadora de manipular y trabajar con las variables utilizadas en la investigación, con opción a conseguir efectos distintos de solución dependiendo del enfoque con el que se trabaje.

3.2 Nivel o tipo de investigación

Los niveles o tipos de investigación a utilizarse en el proceso investigativo son las siguientes:

3.2.1 Exploratorio

El presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio, ya que nos permite determinar el problema, analizando previamente el contexto y el entorno en donde se desarrolla, logrando de esta manera conocer la realidad del medio de análisis, como también sus limitaciones y buscar recomendaciones factibles que beneficien a la institución en su realidad actual.

3.2.2 Descriptiva

El presente trabajo de investigación se acoge al tipo descriptivo, porque nos permite identificar el problema en toda su dimensión, tiempo y espacio; sometiendo a un análisis minucioso y detallado a los distintos factores que interviene en la investigación mediante la identificación de propiedades, características, modelos, tipos, etcétera y de esta manera lograr describir en todo un contexto actual y acorde a la realidad el problema de estudio y las variables inmersas a lo largo de la investigación.

3.2.3 Correlacional

El presente trabajo de investigación es de tipo correlacional pues analiza, evalúa e impulsa el desarrollo completo de la investigación a partir de la relación directa de las dos variables inmersas, indicando su total interdependencia y apoyo para el proceso y logro de objetivos investigativos como organizacionales.

3.3 Población y muestra

Para realizar la presente investigación, se toma como referencia al total de la población de estudio la cual es el área administrativa perteneciente al GAD provincial de Cotopaxi, con sus respectivas áreas; por el limitado número de personal en la misma no se requiere extraer muestra.

Tabla N° 3.01: Población y muestra

| DEPARTAMENTO | MUESTRA | PORCENTAJE |
|--------------------------------|----------------|-------------------|
| Departamento de Talento Humano | 15 | 22 % |
| Departamento Financiero | 15 | 45 % |
| Departamento Administrativo | 20 | 33 % |
| TOTAL | 50 | 100 % |

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

3.4 Operacionalización de variables

3.4.1 Operacionalización de Variable Independiente - Entrenamiento

Tabla N°3.02: Operacionalización Entrenamiento

| CONCEPTUALIZACIÓN | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEM BASICO | TÉCNICA E INSTRUMENTO |
|--|-------------------------------|---|---|---------------------------|
| Procesos sistemático orientado al desarrollo del capital humano, potenciando conocimientos, destrezas y habilidades; su propósito es aumentar el rendimiento y la consecución de metas y objetivos organizacionales. | Proceso sistemático | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de Inducción ▪ Entrenamiento | <p>¿Es necesario que en el proceso de inducción se tome en cuenta el entrenamiento laboral?</p> <p>¿Recibe Entrenamiento laboral relacionado a su área de trabajo?</p> | Encuesta |
| | Desarrollo del capital humano | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos ▪ Destrezas ▪ Habilidades | <p>¿Cree que su institución fortalece el desarrollo continuo del capital humano?</p> <p>¿Considera que sus conocimientos, destrezas y habilidades se potencian de la manera adecuada en la institución?</p> | Cuestionario estructurado |
| | Objetivos organizacionales | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal ▪ Grupal | <p>¿El entrenamiento laboral le ayuda a cumplir con los objetivos organizacionales?</p> | |

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

3.4.2 Operacionalización de Variable Dependiente - Desempeño Laboral

Tabla N°3.03: Operacionalización Desempeño Laboral

| CONCEPTUALIZACIÓN | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEM BASICO | TÉCNICA E INSTRUMENTO |
|--|------------------------------------|--|--|---------------------------|
| Medición del desenvolvimiento laboral orientado a alcanzar la efectividad del trabajador mediante el cumplimiento de metas y resultados en un tiempo establecido | Desenvolvimiento laboral | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendimiento laboral ▪ Evaluación de desempeño | <p>En su institución el rendimiento laboral se mide a través de una evaluación de desempeño?</p> <p>¿Su institución utiliza métodos de evaluación de desempeño estandarizados?</p> | Encuesta |
| | Efectividad | <ul style="list-style-type: none"> ▪ En área de trabajo ▪ En organización | <p>¿Cree que los colaboradores realizan con efectividad el trabajo en su área?</p> <p>¿Está de acuerdo en que los colaboradores de su institución realizan con efectividad su trabajo?</p> | Cuestionario estructurado |
| | Cumplimiento de metas y resultados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamentales ▪ organizacionales | <p>¿Los departamentos del área administrativa cumplen con las metas y resultados organizacionales?</p> | |

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

3.5 Plan de Recolección de información

| PREGUNTAS | EXPLICACIÓN |
|-------------------------------|---|
| ¿Para Qué? | Investigar el Entrenamiento y el Desempeño Laboral del GAD provincial de Cotopaxi |
| ¿De qué personas u objetos? | Área administrativa del GAD provincial de Cotopaxi específicamente de los departamentos: financiero, administrativo y de talento humano |
| ¿Sobre qué aspectos? | Entrenamiento Desempeño Laboral |
| ¿Quién, Quienes? | Investigadora: Tania Cristina Bermeo Rodríguez |
| ¿Cuándo? | Ciclo académico 2015-2016 |
| ¿Dónde? | Gobierno Autónomo Descentralizado provincial de Cotopaxi |
| ¿Cuántas veces? | Una sola vez mediante la técnica aplicada de recolección de datos |
| ¿Qué técnicas de recolección? | Encuesta |
| ¿Con qué? | Cuestionario estructurado |
| ¿En qué situación? | Colaborativa y participativa, con apertura a aportar al tema e investigación |

Tabla N° 3.04: Recolección de información
Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

3.6 Plan de procesamiento de la información

En el desarrollo de la presente investigación se trabaja de manera estructurada para elaborar el proceso de recolección de datos, partiendo de emplear una técnica que, la cual es la encuesta a través de un cuestionario estructurado en base a las variables inmersas en la investigación, esta técnica es aplicada con responsabilidad y confidencialidad para que los datos obtenidos se consideren una base de datos reales y concisos que permitan desarrollar la investigación de manera solidificada luego del debido análisis y tabulación de resultados que se obtuvo de la técnica aplicada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de resultados

Luego de realizar el debido análisis de los resultados obtenidos en la encuesta se procede a realizar la interpretación de los mismos, bajo el criterio personal de la investigadora; por lo cual se obtiene lo siguiente:

Pregunta 1: ¿Es necesario que en el proceso de inducción se tome en cuenta el Entrenamiento laboral?

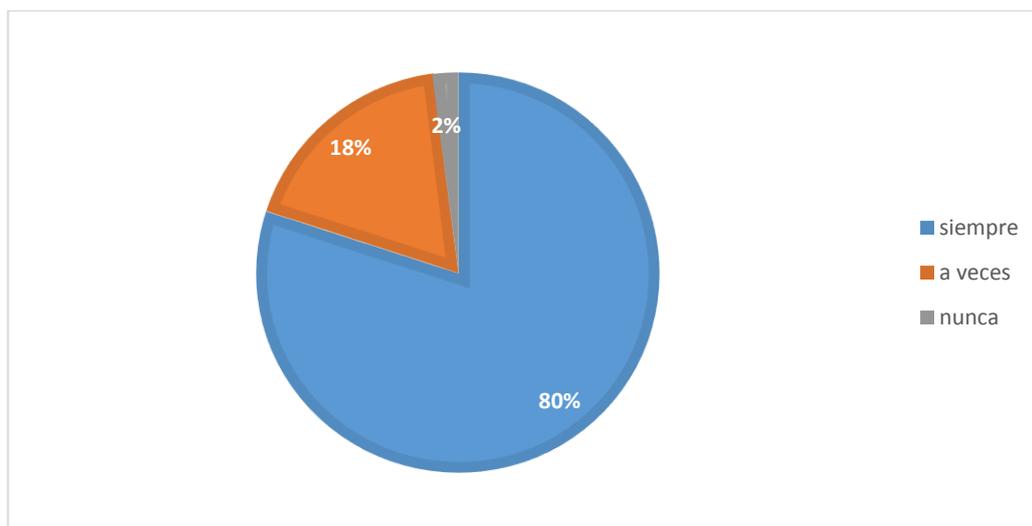
Tabla N° 4.01: Proceso de inducción

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 40 | 80% |
| A veces | 9 | 18% |
| Nunca | 1 | 2% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.01: Proceso de inducción



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Del total de encuestados, 40 trabajadores que corresponde al 80% responden que siempre consideran necesario que en el proceso de inducción se tome en cuenta el Entrenamiento laboral, en cambio 9 encuestados correspondientes al 18% del total responden con la opción a veces, mientras que un solo trabajador que representa al 2% final responde que nunca lo considera necesario.

Interpretación: El mayor porcentaje de encuestados considera necesario, que se tome en cuenta el Entrenamiento laboral en el proceso de inducción; lo cual nos permite establecer que es fundamental incluir dicho proceso como factor de preparación previa y solidificada para un mejor desempeño laboral a futuro.

Pregunta 2: ¿Recibe Entrenamiento laboral relacionado a su área de trabajo?

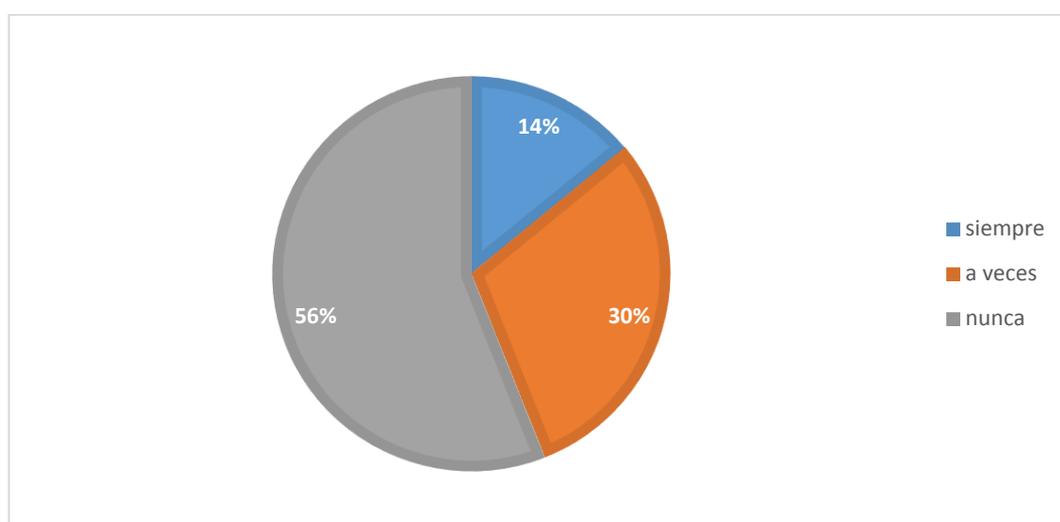
Tabla N° 4.02: Entrenamiento

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Siempre | 7 | 14% |
| A veces | 15 | 30% |
| Nunca | 28 | 56% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.02: Entrenamiento



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Considerando el total de encuestados, 7 trabajadores que conciernen al 14% responden que siempre reciben Entrenamiento laboral relacionado a su área de trabajo, en cambio 15 encuestados responden con la opción a veces representando el 30%; finalmente los 28 trabajadores restantes del total de la población, referente al 56% responden que nunca han recibido dentro de su área de trabajo un Entrenamiento laboral previo.

Interpretación: La mayoría de encuestados considera que nunca reciben Entrenamiento laboral relacionado a su área de trabajo, por lo cual es esencial que la institución considere reestructurar el proceso de entrenamiento acorde al área que se va a aplicar para así obtener resultados favorables mediante el rendimiento de los trabajadores.

Pregunta 3: ¿Considera que sus conocimientos, destrezas y habilidades se potencian con el entrenamiento en su institución?

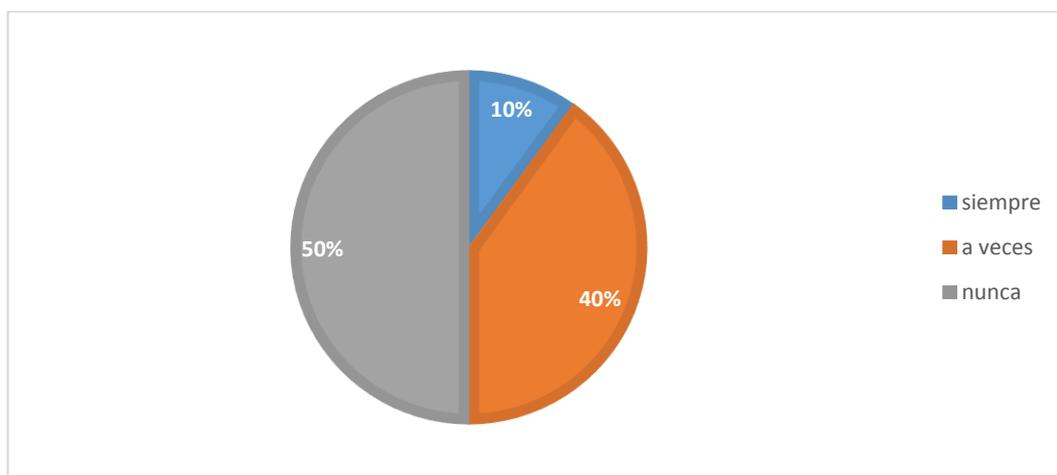
Tabla N° 4.03: CDH`S

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 5 | 10% |
| A veces | 20 | 40% |
| Nunca | 25 | 50% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.03: CDH`S



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Analizando el total de encuestados, 5 de ellos que concierne al 10% responden que siempre sus conocimientos destrezas y habilidades se potencian con el Entrenamiento en su institución, 20 encuestados responden con la opción a veces representando al 40% del total; mientras que otros 25 empleados, que constituyen el 50% responden que nunca la institución potencia de manera adecuada sus conocimientos destrezas y habilidades.

Interpretación: El mayor porcentaje de trabajadores, manifiesta que sus CDH`S (conocimientos, destrezas y habilidades) no se potencian con el entrenamiento en su institución, por lo que es necesario considerar y analizar la importancia del proceso para el manejo adecuado de CDH`S de los distintos trabajadores; como también al perfeccionamiento apropiado de los mismos enfocado a la creación de planes de carrera que impulsen el desarrollo de los trabajadores.

Pregunta 4: ¿Cree que su institución fortalece el desarrollo continuo del capital humano?

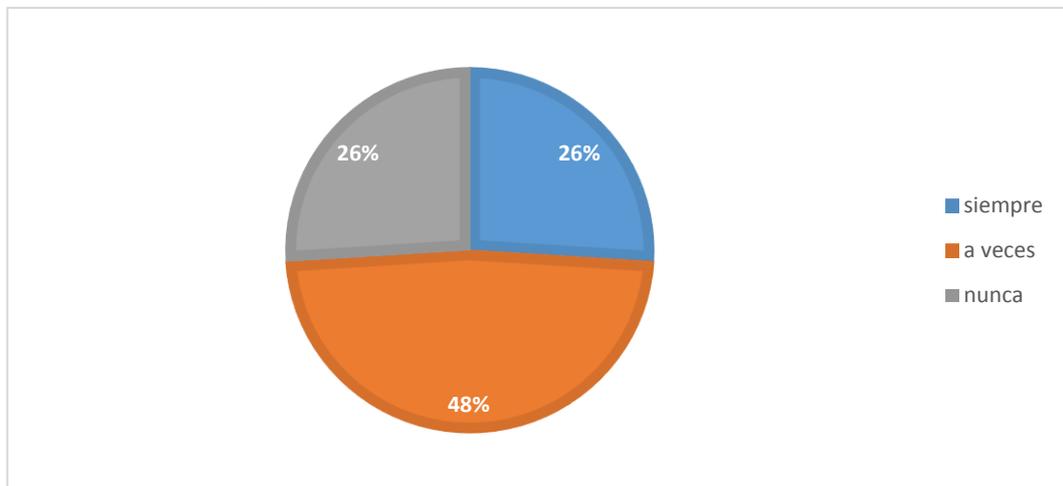
Tabla N° 4.04: Capital Humano

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 13 | 26% |
| A veces | 24 | 48% |
| Nunca | 13 | 26% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.04: Capital Humano



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Considerando la población total de encuestados, 13 trabajadores que representan al 26% responden que la institución siempre fortalece el desarrollo continuo del capital humano, en cambio 24 encuestados responden con la opción a veces lo que representa a un 48%; mientras que los 13 empleados restantes, los cuales representan al otro 26% del total responden que nunca se trabaja por fortalecer el desarrollo del capital humano en la institución.

Interpretación: La mayoría de trabajadores encuestados, en este caso la mitad de personas encuestadas, manifiestan que no siempre su institución fortalece al capital humano y potencia su desarrollo continuo, por lo tanto es importante considerar la reestructuración de los procesos encargados de promover el progreso del talento humano colaboradores en la institución.

Pregunta 5: ¿El Entrenamiento laboral le ayuda a cumplir con los objetivos organizacionales?

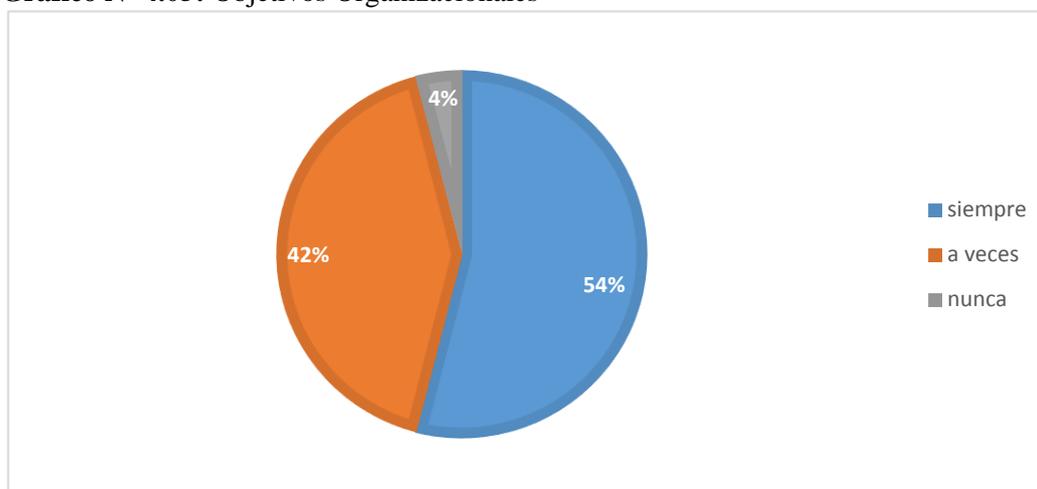
Tabla N° 4.05: Objetivos Organizacionales

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 27 | 54% |
| A veces | 21 | 42% |
| Nunca | 2 | 4% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.05: Objetivos Organizacionales



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Según las respuestas obtenidas en la encuesta, 27 trabajadores los cuales representan al 54% responden que el Entrenamiento laboral siempre les ayuda a cumplir con los objetivos organizacionales propuestos en la institución, mientras que 21 empleados encuestados responden con la opción a veces, representando a un 42%; y solamente 2 trabajadores encuestados responden con la opción nunca, representando al 4% del total.

Interpretación: El porcentaje más representativo, que en esta ocasión es más de la mitad de población encuestada, considera que el Entrenamiento laboral siempre ayuda a cumplir los objetivos organizacionales, lo que permite argumentar la importancia de trabajar coordinadamente basándose en un entrenamiento sostenible que se enfoque al cumplimiento cabal de objetivos planteados en la organización.

Pregunta 6: ¿Está de acuerdo en que los colaboradores de su institución realizan con efectividad su trabajo?

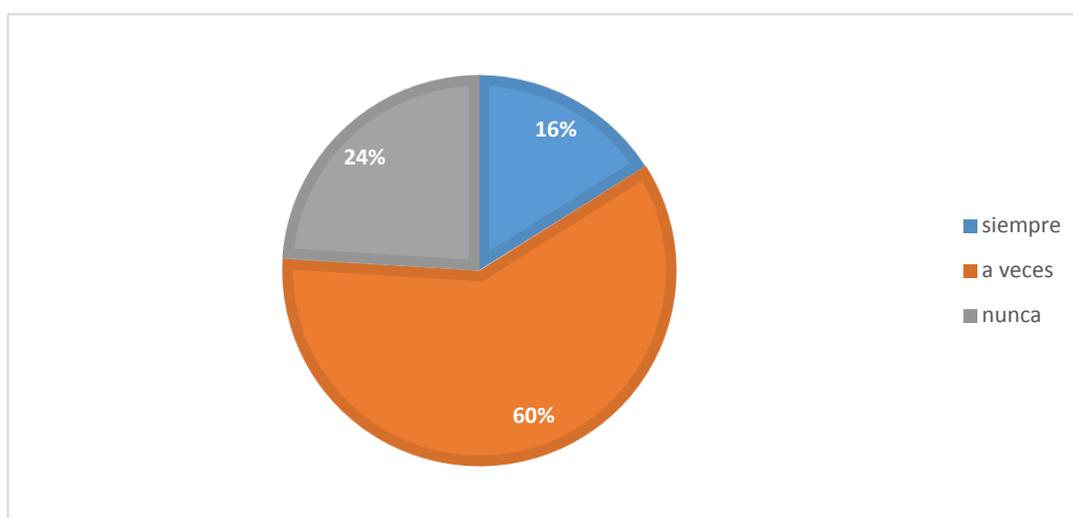
Tabla N ° 4.06: Efectividad en Trabajadores

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 8 | 16% |
| A veces | 30 | 60% |
| Nunca | 12 | 24% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.06: Efectividad en Trabajadores



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Del total de encuestados, 8 de ellos representando al 16% manifiestan que siempre los colaboradores de su institución realizan con efectividad su trabajo, mientras que 30 empleados encuestados responden con la opción a veces, representando a un 60% como porcentaje mayoritario; y finalmente los últimos 12 trabajadores responden con la opción nunca, representando al 24% del total.

Interpretación: El porcentaje mayoritario, el cual es representado por más de la mitad de población encuestada; considera que solamente en ocasiones los colaboradores de su institución realizan efectivamente su trabajo, por lo tanto se entiende que el nivel de trabajo realizado no es totalmente óptimo y exitoso, razón por la cual es necesario tomar en cuenta las causales de limitación dentro del área.

Pregunta 7: ¿En su institución el rendimiento laboral se mide a través de una evaluación de Desempeño?

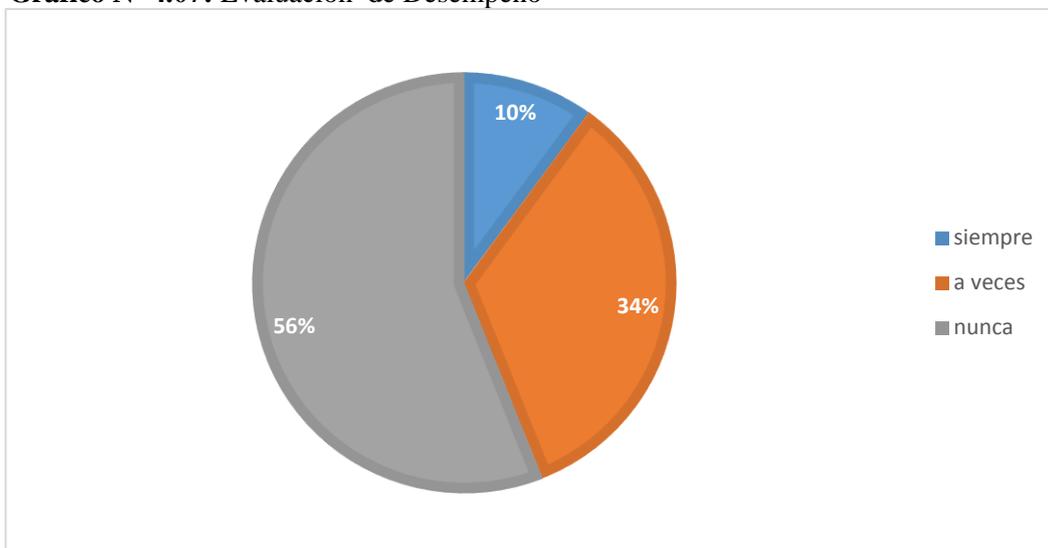
Tabla N° 4.07: Evaluación de Desempeño

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 5 | 10% |
| A veces | 17 | 34% |
| Nunca | 28 | 56% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.07: Evaluación de Desempeño



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Considerando las respuestas obtenidas en la encuesta, 5 de ellas representando al 10% responden que siempre en su institución se mide el rendimiento laboral a través de una evaluación de Desempeño; mientras que 17 empleados responden con la opción a veces, representando a un 34%; finalmente 28 trabajadores representando a un 56% responden que nunca se ha realizado una evaluación enfocada en medir su Desempeño.

Interpretación: La gran mayoría, es decir más de la mitad de encuestados, responden con la opción nunca, manifestando que su institución nunca mide el rendimiento de sus trabajadores mediante una evaluación de Desempeño, por lo tanto es necesario considerar la reestructuración del sistema de evaluación en la institución.

Pregunta 8: ¿Su institución utiliza métodos de evaluación de Desempeño estandarizados?

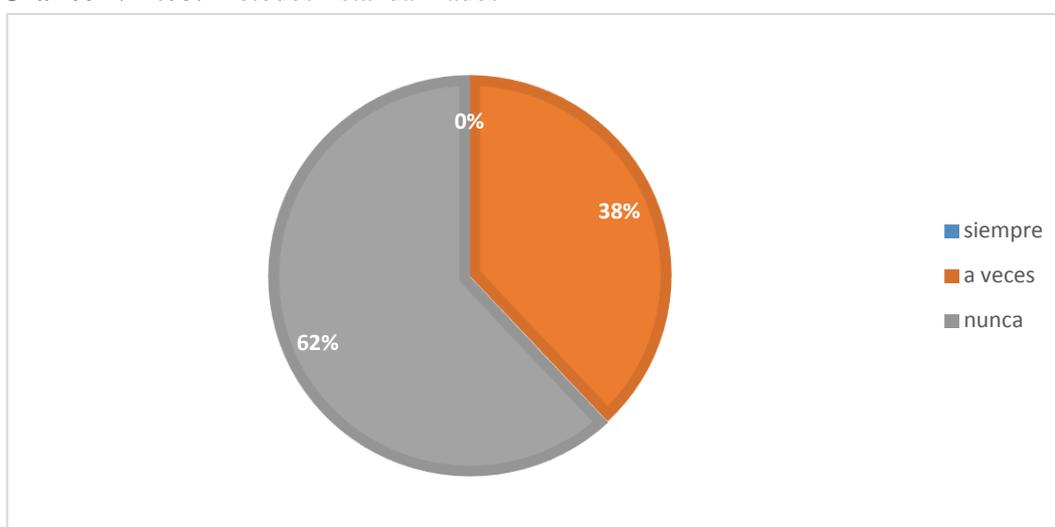
Tabla N° 4.08: Métodos Estandarizados

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| A veces | 19 | 38% |
| Nunca | 31 | 62% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.08: Métodos Estandarizados



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Del total de encuestados, ninguno de ellos contesta con la opción siempre lo que representa a un 0%; mientras que 19 trabajadores responden con la opción a veces lo que representa al 38% del total; y se encuentra como porcentaje mayoritario al 62% representado por los 31 empleados restantes quienes contestan que nunca la institución utiliza métodos de evaluación de desempeño estandarizados.

Interpretación El mayor porcentaje de encuestados, representa prácticamente a los tres tercios de la población encuestada, y manifiestan que en su institución nunca se utiliza métodos estandarizados de evaluación de Desempeño, por lo que se considera necesario actualizar los métodos de evaluación utilizados en la institución.

Pregunta 9: ¿Cree que los colaboradores realizan con efectividad el trabajo en su área?

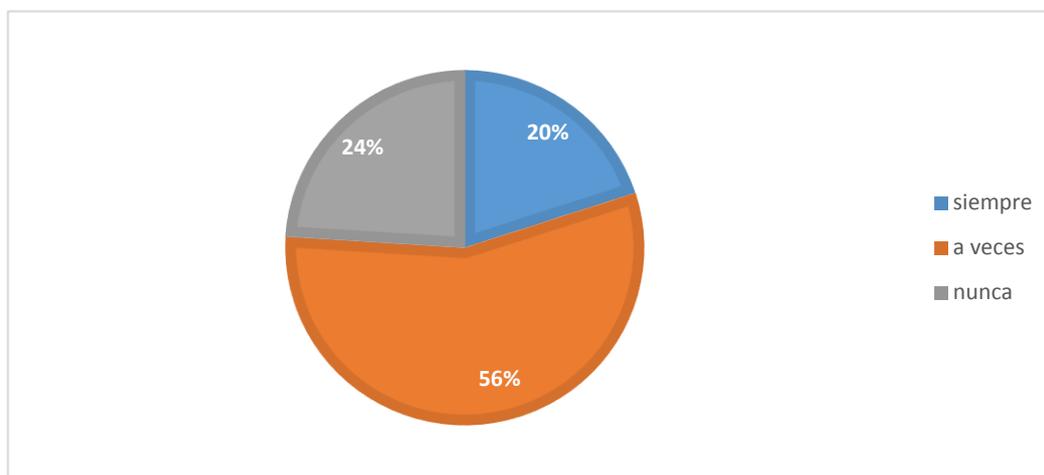
Tabla N 4.09: Efectividad en Área

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 10 | 20% |
| A veces | 28 | 56% |
| Nunca | 12 | 24% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.09: Efectividad en Área



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Al analizar las respuestas encontradas se conoce que 10 encuestados representando un 20% manifiestan que siempre los colaboradores en su área realizan con efectividad su trabajo; en cambio 28 trabajadores responden con la opción a veces lo que representa al 56%; mientras que los 12 empleados restantes quienes representan a un 24% manifiestan que nunca en su área laboral los colaboradores ejecutan eficientemente sus labores.

Interpretación La gran mayoría de encuestados manifiesta que solamente en ocasiones los colaboradores de su área realizan con efectividad su trabajo, por lo tanto no todos los trabajadores están cumpliendo de manera efectiva sus labores, razón por la cual es necesario considerar la programación y desarrollo de los procesos previos a su desempeño.

Pregunta 10: ¿Los departamentos del área administrativa cumplen con las metas y resultados organizaciones?

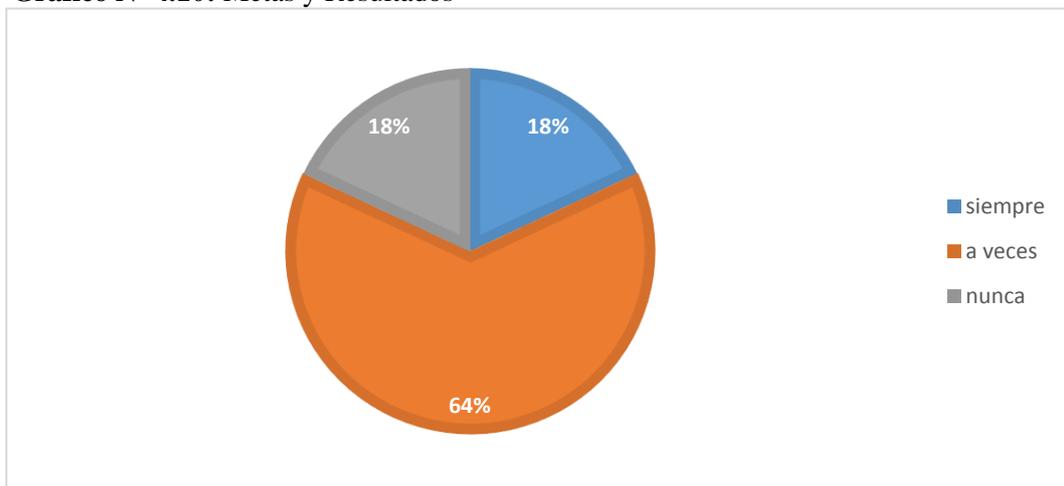
Tabla N° 4.10: Metas y Resultados

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 9 | 18% |
| A veces | 32 | 64% |
| Nunca | 9 | 18% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.10: Metas y Resultados



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Del total de población encuestada, 9 de ellos supieron responder que siempre los departamentos del área administrativa cumplen con las metas y resultados organizacionales, lo que representa a un 18% del total; por otra parte 32 trabajadores responden con la opción a veces representando a la gran mayoría con un 64%; mientras que los 9 empleados restantes quienes representan al 18% final responden con la opción nunca.

Interpretación: El porcentaje mayoritario de encuestados manifiesta, que no siempre los departamentos del área administrativa cumplen con las metas y resultados organizacionales, mencionada área está conformada por el departamento financiero, administrativo y de talento humano; por lo tanto no todos ellos cumplen cabalmente con lo propuesto en metas y resultados dentro de la institución.

Pregunta 11: ¿Las habilidades y destrezas potenciadas en su área de trabajo le facilitan el cumplimiento de metas laborales?

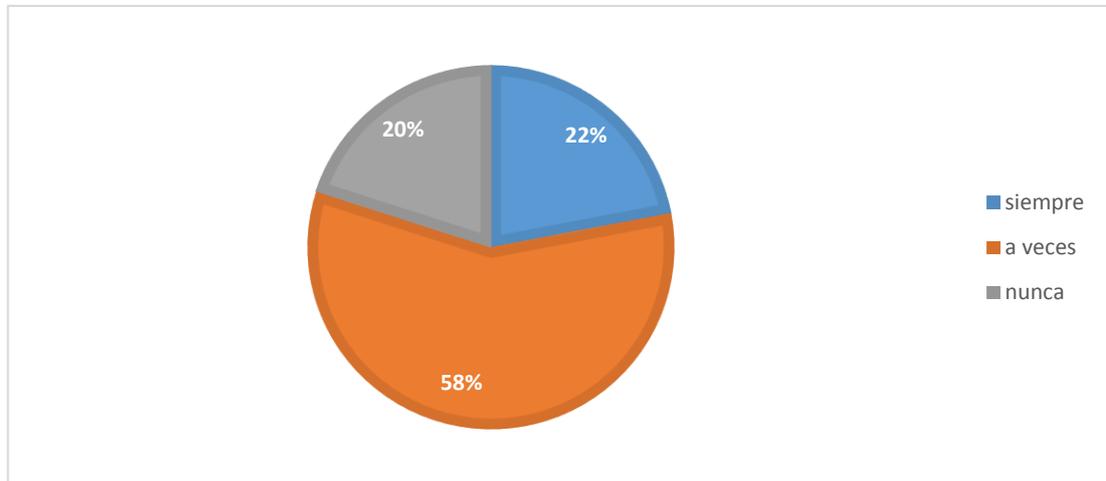
Tabla N° 4.11: H&D Potenciadas

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 11 | 22% |
| A veces | 29 | 58% |
| Nunca | 10 | 20% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.11: H&D Potenciadas



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Considerando las respuestas de los encuestados, 11 trabajadores responden que siempre las habilidades y destrezas potenciadas en su área de trabajo les facilitan el cumplimiento de metas laborales, lo que representa a un 22% del total; en cambio 29 trabajadores contestan con la opción a veces representando un porcentaje mayoritario de 58%; y finalmente los 10 empleados restantes, representando al 20% del total responden con la opción nunca.

Interpretación: La gran mayoría la cual es representada con más de la mitad de la población encuestada manifiesta que solamente a veces las habilidades y destrezas potenciadas en su área de trabajo les facilitan el cumplimiento de metas laborales; por lo tanto no siempre la institución potencia adecuadamente a los colaboradores para efectuar cabalmente con los indicadores laborales propuestos.

Pregunta 12: ¿Se toman en consideración sus necesidades de Entrenamiento para mejorar su Desempeño Laboral?

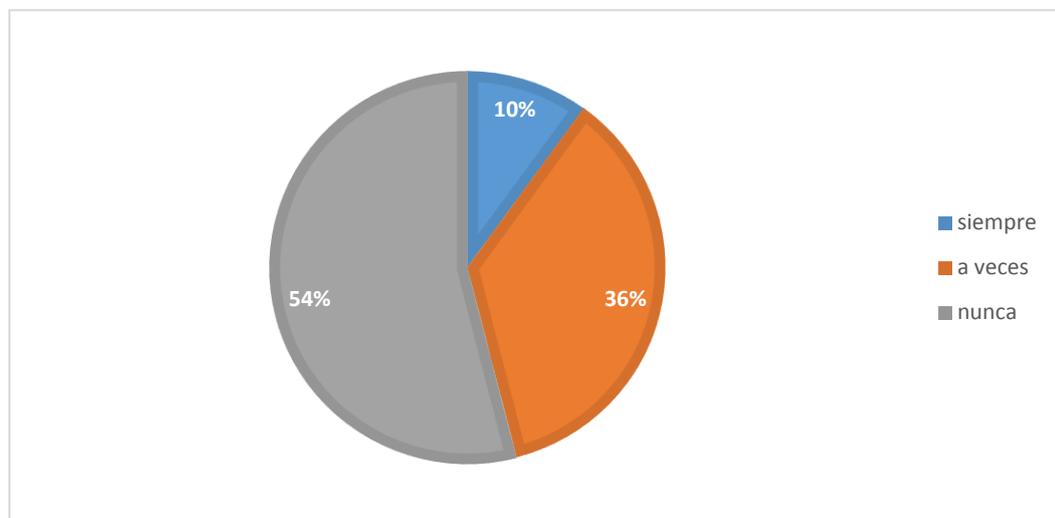
Tabla N° 4.12: Necesidades Entrenamiento

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 5 | 10% |
| A veces | 18 | 36% |
| Nunca | 27 | 54% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.12: Necesidades Entrenamiento



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Del total de encuestados, 5 de ellos representando al 10% respondieron que siempre se toman en consideración sus necesidades de Entrenamiento para mejorar su Desempeño Laboral; en cambio 18 trabajadores responden con la opción a veces lo que representa a un 36% del total; mientras que los 27 empleados restantes, representando a la gran mayoría con 54% responden con la opción nunca.

Interpretación: El porcentaje más representativo, es decir más de la mitad de encuestados, supieron manifestar que nunca se toman en consideración sus necesidades de Entrenamiento para mejorar su Desempeño Laboral, por lo tanto es notorio la inadecuada planeación y preparación de los procesos inmersos en la gestión de Talento Humano que en este caso es el proceso de entrenamiento.

Pregunta 13: ¿Su área de trabajo realiza diseño de programas de Entrenamiento enfocados en el Desempeño organizacional?

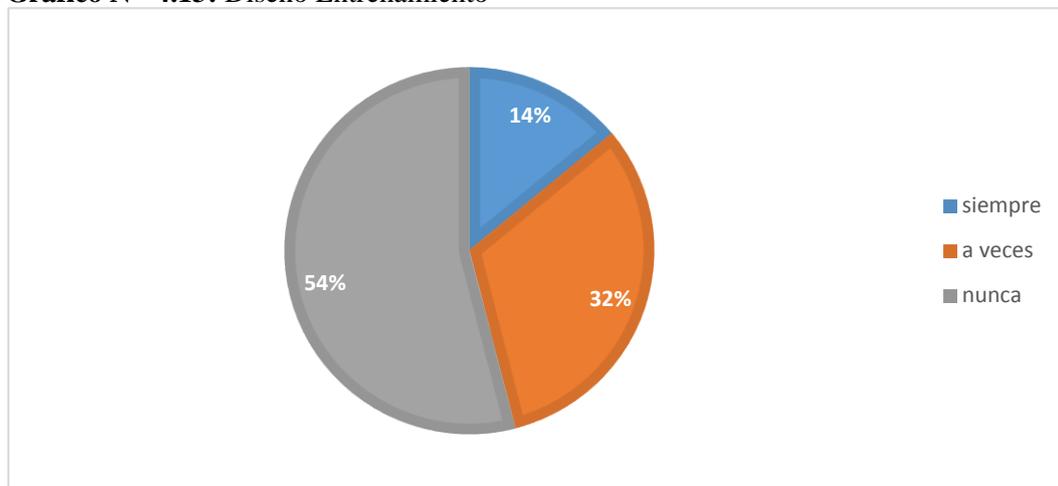
Tabla N° 14.3: Diseño Entrenamiento

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 7 | 14% |
| A veces | 16 | 32% |
| Nunca | 27 | 54% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.13: Diseño Entrenamiento



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Al analizar los resultados obtenidos, 7 de los encuestados representando al 14% manifiestan que siempre su área de trabajo realiza diseño de programas de Entrenamiento enfocados en el Desempeño organizacional; por otro lado 16 trabajadores responden con la opción a veces lo que representa a un 32% del total; mientras que los 27 empleados restantes, constituyendo la mayoría con 54% responden que nunca se ha realizado un programa orientado al Desempeño.

Interpretación: La mayoría de trabajadores, es decir más de la mitad de encuestados, número bastante representativo supo manifestar que nunca su área de trabajo diseña programas de entrenamiento enfocados en el Desempeño organizacional, lo cual indica que existe una desvinculación de dos factores que tienen total interdependencia.

Pregunta 14: ¿El Desempeño Laboral de su área se ve afectado por la falta de programas de entrenamiento?

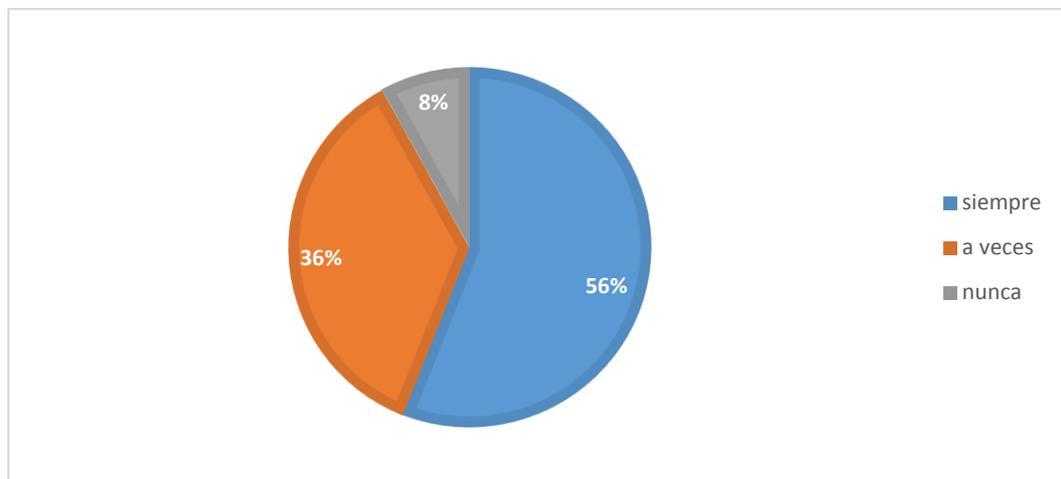
Tabla N° 4.14: Falta de Entrenamiento

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 28 | 56% |
| A veces | 18 | 36% |
| Nunca | 4 | 8% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.14: Falta de Entrenamiento



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Del total de encuestados anteriormente, 28 de ellos que representan al 56% como porcentaje mayoritario respondieron que siempre el Desempeño Laboral de su área se ve afectado por la falta de programas de Entrenamientos; mientras que 18 trabajadores responden con la opción a veces lo que representa a un 36%; y finalmente los 4 empleados restantes quienes representan a un 8% responden con la opción nunca.

Interpretación: El mayor porcentaje de encuestados, es decir más de la mitad de empleados, supo manifestar que siempre su área de trabajo se ve afectado por la falta de programas de entrenamiento, por lo tanto es necesario la aplicación y utilización de mencionado programa para desarrollar al talento humano perteneciente a la organización.

Pregunta 15: ¿Considera que con la realización de un artículo científico enfocado al Entrenamiento, podría incrementar el Desempeño Laboral en su organización?

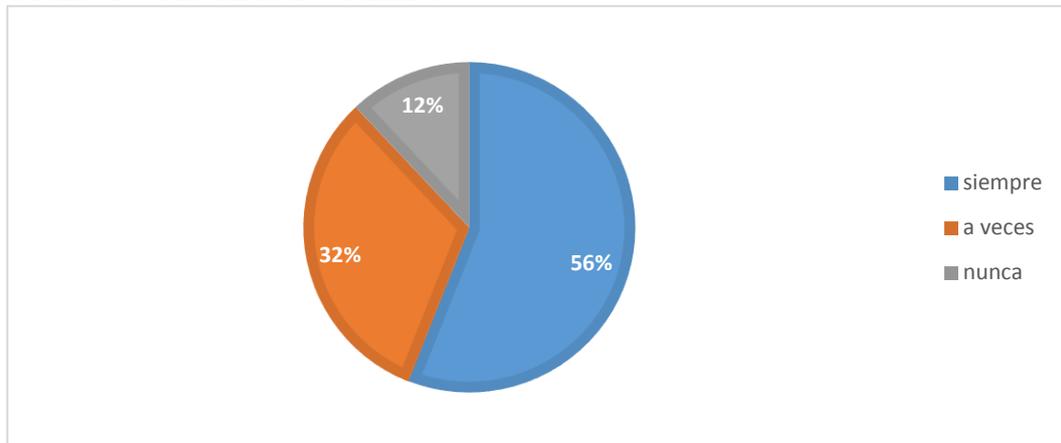
Tabla N° 4.15: Artículo Científico

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 28 | 56% |
| A veces | 16 | 32% |
| Nunca | 6 | 12% |
| Total | 50 | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Gráfico N° 4.15: Artículo Científico



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Luego de analizar las respuestas obtenidas se conoce que 28 de los encuestados representando al 56% responden que siempre consideran que con la realización de un artículo científico enfocado al Entrenamiento, se podría incrementar el Desempeño Laboral en su organización; en cambio 16 trabajadores responden con la opción a veces lo que representa a un 32%; mientras que los 6 empleados restantes, representando a un 12% responden con la opción nunca.

Interpretación La gran mayoría de encuestados, es decir más de la mitad, constituido por un número bastante representativo, supo manifestar que siempre la realización de un artículo científico enfocado al entrenamiento, podría incrementar el desempeño laboral en su organización; por lo tanto es de suma importancia realizar un artículo científico que permita ampliar la temática de estudio y sus beneficios de aplicación a la institución.

4.2 Verificación de hipótesis

Para verificar la hipótesis planteada se procede a la utilización del método del Chi-Cuadrado (X^2) la cual es una prueba de hipótesis que determina si dos variables están relacionadas o no.

4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis

H₀: El Entrenamiento NO incide en el Desempeño Laboral en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi.

H₁: El Entrenamiento SI incide en el Desempeño Laboral en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi.

4.2.2 Selección del nivel de Significación

Para la verificación de la hipótesis planteada en el presente trabajo investigativo se utiliza el nivel de significancia de: $\alpha = 0,05$ que indica la existencia de un nivel de confianza del 95% (0,95), por tanto un nivel de riesgo de 5% (0,05)

4.2.3 Descripción de la Población

Se trabaja con toda la población, la cual está conformada por los 50 colaboradores del área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi a quienes se les aplicó la encuesta pertinente a la investigación; y gracias a su colaboración se obtuvo un conocimiento más amplio de la realidad institucional.

4.2.4 Especificación del Estadístico de Prueba

Para el proceso de cálculo estadístico de la presente investigación se selecciona a las seis preguntas que tienen mayor relación e importancia dentro de la

investigación, cada una presenta tres opciones de respuesta mediante el cual se obtienen un cuadro que contiene 6 filas por 3 columnas con la aplicación de la siguiente fórmula estadística.

$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} \quad (\text{Formula 01: chi cuadrado})$$

Dónde:

χ^2 = Chi o Ji cuadrado

\sum = Sumatoria.

O= Frecuencias Observadas.

E = Frecuencias Esperadas

4.2.5 Especificación de las Regiones de Aceptación y Rechazo

Se determina los grados de libertad con las 6 filas y 3 columnas que tiene el cuadro por lo tanto quedarán de la siguiente manera:

$$GL = (f-1)*(c-1) \quad (\text{Formula 02: grados de libertad})$$

Dónde:

GL = grados de libertad

f= filas

c= columnas

Calculo grados de libertad:

$$GL = (6-1)*(3-1)$$

$$GL = 5*2$$

$$GL = 10$$

Tabla N° 4.16: Chi cuadrado

DISTRIBUCION DE χ^2

| Grados de libertad | Probabilidad | | | | | | | | | | |
|--------------------|------------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|---------------|-------|-------|
| | 0,95 | 0,90 | 0,80 | 0,70 | 0,50 | 0,30 | 0,20 | 0,10 | 0,05 | 0,01 | 0,001 |
| 1 | 0,004 | 0,02 | 0,06 | 0,15 | 0,46 | 1,07 | 1,64 | 2,71 | 3,84 | 6,64 | 10,83 |
| 2 | 0,10 | 0,21 | 0,45 | 0,71 | 1,39 | 2,41 | 3,22 | 4,60 | 5,99 | 9,21 | 13,82 |
| 3 | 0,35 | 0,58 | 1,01 | 1,42 | 2,37 | 3,66 | 4,64 | 6,25 | 7,82 | 11,34 | 16,27 |
| 4 | 0,71 | 1,06 | 1,65 | 2,20 | 3,36 | 4,88 | 5,99 | 7,78 | 9,49 | 13,28 | 18,47 |
| 5 | 1,14 | 1,61 | 2,34 | 3,00 | 4,35 | 6,06 | 7,29 | 9,24 | 11,07 | 15,09 | 20,52 |
| 6 | 1,63 | 2,20 | 3,07 | 3,83 | 5,35 | 7,23 | 8,56 | 10,64 | 12,59 | 16,81 | 22,46 |
| 7 | 2,17 | 2,83 | 3,82 | 4,67 | 6,35 | 8,38 | 9,80 | 12,02 | 14,07 | 18,48 | 24,32 |
| 8 | 2,73 | 3,49 | 4,59 | 5,53 | 7,34 | 9,52 | 11,03 | 13,36 | 15,51 | 20,09 | 26,12 |
| 9 | 3,32 | 4,17 | 5,38 | 6,39 | 8,34 | 10,66 | 12,24 | 14,68 | 16,92 | 21,67 | 27,88 |
| 10 | 3,94 | 4,86 | 6,18 | 7,27 | 9,34 | 11,78 | 13,44 | 15,99 | 18,31 | 23,21 | 29,59 |
| | No significativo | | | | | | | | Significativo | | |

Fuente: calculo chi-cuadrado

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Partiendo de trabajar con 10 grados de libertad y un nivel de confianza de 95%, el valor de Chi cuadrado teórico es de **18,31** $\chi^2 t = 18,31$

4.2.6 Recolección de Datos y Cálculo de los Estadísticos

Los datos proporcionados por la encuesta debidamente analizada e interpretada anteriormente son los que permiten desarrollar la comprobación de hipótesis a través del método de chi-cuadrado.

❖ Frecuencia observada

Esta frecuencia se puede calcular de manera física mediante la recolección de datos, y específicamente en el conteo de respuestas de las preguntas inmersas en la encuesta aplicada.

Tabla N° 4.17: Frecuencia observada

| PREGUNTAS | CATEGORIA | | | TOTAL |
|--|-----------|---------|-------|-------|
| | Siempre | A veces | Nunca | |
| 2. ¿Recibe Entrenamiento Laboral relacionado a su área de trabajo? | 7 | 15 | 28 | 50 |
| 3. ¿Considera que sus conocimientos, destrezas y habilidades se potencian de la manera adecuada en la institución? | 5 | 20 | 25 | 50 |
| 12. ¿Se toman en consideración sus necesidades de Entrenamiento para mejorar su Desempeño Laboral? | 5 | 18 | 27 | 50 |
| 13. ¿su área de trabajo realiza diseño de programas de Entrenamiento enfocados en el Desempeño organizacional? | 7 | 16 | 27 | 50 |
| 14. ¿el Desempeño laboral de su área se ve afectado por la falta de programas de Entrenamiento? | 28 | 18 | 4 | 50 |
| 15. ¿Considera que con la realización de un artículo científico enfocado al Entrenamiento, podría incrementar el Desempeño Laboral en su organización? | 28 | 16 | 6 | 50 |
| TOTAL | 80 | 103 | 117 | 300 |

Fuente: Área administrativa G.A.D provincial de Cotopaxi

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

❖ Frecuencias Esperadas

La presente frecuencia a obtenerse es la que se obtiene si se repite el experimento infinitas veces.

$$E = \frac{(T_f * T_c)}{T_g} \quad (\text{Formula 03: formula frecuencia observada})$$

Dónde:

E: frecuencia esperada

Tf = Total filas.

Tc = Total columnas.

Tg = Total global

Tabla N° 4.18: Frecuencias esperadas

| PREGUNTAS | CATEGORIA | | | TOTAL |
|--|-----------|---------|-------|-------|
| | Siempre | A veces | Nunca | |
| 2. ¿Recibe Entrenamiento laboral relacionado a su área de trabajo? | 13,33 | 17,17 | 19,5 | 50,0 |
| 3. ¿Considera que sus conocimientos, destrezas y habilidades se potencian de la manera adecuada en la institución? | 13,33 | 17,17 | 19,5 | 50,0 |
| 12. ¿Se toman en consideración sus necesidades de Entrenamiento para mejorar su Desempeño Laboral? | 13,33 | 17,17 | 19,5 | 50,0 |
| 13. ¿su área de trabajo realiza diseño de programas de Entrenamiento enfocados en el Desempeño organizacional? | 13,33 | 17,17 | 19,5 | 50,0 |
| 14. ¿el Desempeño Laboral de su área se ve afectado por la falta de programas de Entrenamiento? | 13,33 | 17,17 | 19,5 | 50,0 |
| 15. ¿Considera que con la realización de un artículo científico enfocado al Entrenamiento, podría incrementar el Desempeño Laboral en su organización? | 13,33 | 17,17 | 19,5 | 50,0 |
| TOTAL | 80 | 103 | 117 | 300,0 |

Fuente: Área administrativa G.A.D provincial de Cotopaxi

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

❖ **Calculo del chi-cuadrado**

Tabla N° 4.19: Calculo chi-cuadrado

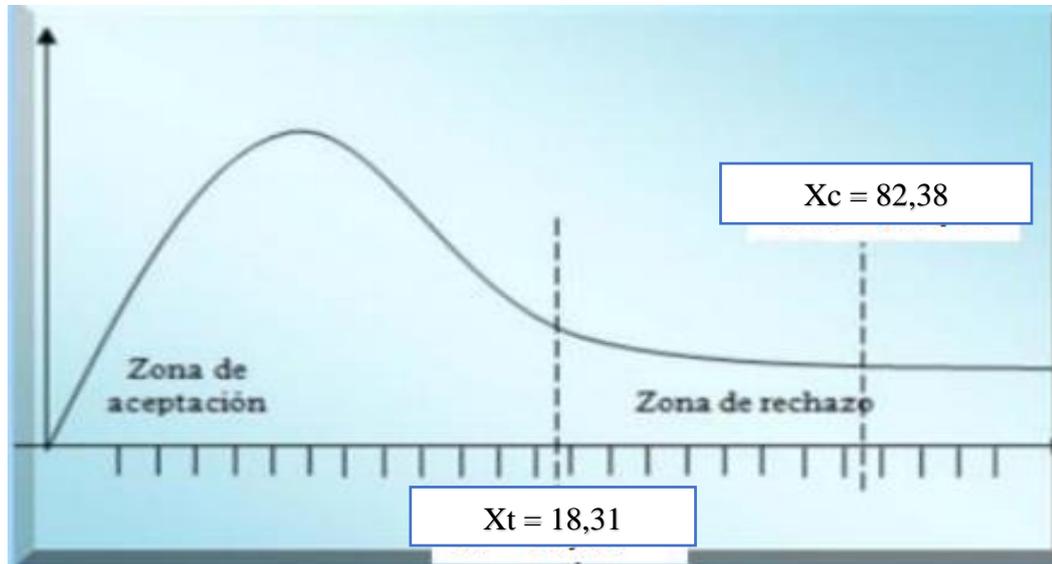
| Pregunta | Opción Respuesta | O | E | (O – E) | (O – E)2/E |
|-----------------|-------------------------|------------|------------|----------------|-------------------|
| 2 | Siempre | 7 | 13,33 | -6,33 | 3,01 |
| | A Veces | 15 | 17,17 | -2,17 | 0,27 |
| | Nunca | 28 | 19,5 | 8,5 | 3,71 |
| 3 | Siempre | 5 | 13,33 | -8,33 | 5,21 |
| | A Veces | 20 | 17,17 | 2,83 | 0,47 |
| | Nunca | 25 | 19,5 | 5,5 | 1,55 |
| 12 | Siempre | 5 | 13,33 | -8,33 | 5,21 |
| | A Veces | 18 | 17,17 | 0,83 | 0,04 |
| | Nunca | 27 | 19,5 | 7,5 | 2,88 |
| 13 | Siempre | 7 | 13,33 | -6,33 | 3,01 |
| | A Veces | 16 | 17,17 | -1,17 | 0,08 |
| | Nunca | 27 | 19,5 | 7,5 | 2,88 |
| 14 | Siempre | 28 | 13,33 | 14,67 | 16,14 |
| | A Veces | 18 | 17,17 | 0,83 | 0,04 |
| | Nunca | 4 | 19,5 | -15,5 | 12,32 |
| 15 | Siempre | 28 | 13,33 | 14,67 | 16,14 |
| | A Veces | 16 | 17,17 | -1,17 | 0,08 |
| | Nunca | 6 | 19,5 | -13,5 | 9,35 |
| | TOTAL | 300 | 250 | 0 | 82,38 |

Fuente: Área administrativa G.A.D provincial de Cotopaxi

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

❖ Campana de Gauss

Gráfico N° 4.16: Campana de Gauss



Fuente: Área administrativa G.A.D provincial de Cotopaxi
Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Decisión final

Para 10 grados de libertad a un nivel de significación 0.05 se obtiene en la tabla 18,31 y como el valor del chi-cuadrado calculado es 82,38 se encuentra fuera de la región de aceptación, entonces se rechaza la hipótesis nula por lo que se acepta la hipótesis alternativa que manifiesta que el Entrenamiento si incide en el Desempeño Laboral del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ❖ El Entrenamiento en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi tiene una incidencia directa en el Desempeño Laboral de la misma, pues el enfoque de este proceso va direccionado hacia un rendimiento óptimo a través de una preparación previa; no solamente en funciones pertinentes al área de trabajo, sino también a los diversos conocimientos, destrezas y habilidades que presentan los trabajadores y que deben ser potenciados eficazmente.
- ❖ En el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi existe un Entrenamiento Laboral limitado, según la encuesta realizada los trabajadores supieron manifestar que el Capital Humano de la institución no cuenta con un nivel de Entrenamiento adecuado y necesario para dar un cumplimiento cabal a todos los objetivos y metas planteadas en la institución, los cuales se materializan con la colaboración y trabajo integro de toda la organización pública.
- ❖ El Desempeño Laboral del área administrativa del G.A.D provincial de Cotopaxi no siempre alcanza los resultados esperados, pues existen falencias en el cumplimiento de metas y resultados como en la efectividad esperada por la organización, el desempeño institucional no se evalúa constantemente y menos por métodos estandarizados los cuales son requisito primordial para tener un control sustentable del rendimiento de los trabajadores.

- ❖ Se desarrolló un artículo científico con la temática de Entrenamiento y Desempeño Laboral en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, se realizó un proceso minucioso de recolección, análisis e interpretación de datos obtenidos por medio de una encuesta acerca de la temática de estudio, por parte de la investigadora el aporte personal es resaltar la interrelación directa de las variables inmersas en la investigación.

5.2 Recomendaciones

- ❖ El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi debe contar con el conocimiento y dominio respectivo de la incidencia que ejerce el proceso de Entrenamiento en el Desempeño Laboral de la institución, pues el Talento Humano que es el motor de la misma es el encargado de brindar un servicio de calidad a la comunidad Cotopaxense razón por la cual necesita de un nivel óptimo de preparación y desarrollo de las distintas destrezas, habilidades y conocimientos, los cuales son la base fundamental de un rendimiento fructuoso y de aporte a la provincia mediante su trabajo diario.
- ❖ Es recomendable reestructurar el proceso de Entrenamiento que se utiliza y aplica en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, dado que este proceso a diferencia de la capacitación no solo se enfoca en una preparación teórica sino también en un desarrollo integral de la persona en el cual se sientan identificados con los objetivos y metas institucionales y puedan trabajar arduamente para darles el debido cumplimiento que permite materializar el éxito laboral en el medio.
- ❖ Luego de determinar el Desempeño del G.A.D provincial de Cotopaxi es necesario plantear un estudio y análisis a las debilidades y falencias que impiden el rendimiento esperado de la institución y limitan su crecimiento

eficiente, siendo recomendable trabajar mediante un programa de Desempeño que se base en un entrenamiento continuo enfocado en alcanzar un dominio y acoplamiento necesario ante los novedosos y rápidos cambios que el medio demanda.

- ❖ Se recomienda plantear artículos científicos con temáticas de importancia actual que permitan aportar con investigaciones novedosas basadas en conocimientos prácticos que obtengan sus resultados mediante un método eficaz y confidencial de recolección de datos que aporte credibilidad al desarrollo investigativo. También es necesario sustentar las investigaciones con otras técnicas como lo son la entrevista, focus group, entre otras; que permitan ampliar el conocimiento de la problemática estudiada.

Bibliografía

ALLES, M (2010), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Editorial Granica Primera S.A, Edición actualizada, Bueno Aires, Argentina.

ALLES, M. (2012), Diccionario de términos, Recursos Humanos. Editorial Granica primera S.A, Buenos Aires, Argentina.

ARAUJO, M; LEAL, M. (2007), Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las instituciones de educación superior públicas, universidad Rafael Beloso Cachín, edición única, Venezuela.

CHIAVENATO, I. (1999) Administración del Recurso Humano. Editorial McGraw– Hill, Quinta Edición, Bogotá, Colombia.

CHIAVENATO, I. (2002), Comportamiento Organizacional, Editorial McGraw – Hill, Segunda Edición, Distrito Federal, México.

CHIAVENATO, I. (2002), Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw – Hill, Primera Edición, Bogotá, Colombia.

DAVENPORT, T. (2006) Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Editorial Deusto. Primera edición. España.

DEBORDES, P. (2010), Coaching Entrenamiento eficaz de los comerciales, Editorial Gestión, Primera Edición, Barcelona, España.

DOLAN, S; VALLE, R (2007) La Gestión de los Recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill/Interamericana, tercera edición, Madrid, España.

QUINTERO, N; AFRICANO, N; FARÍA, E. (2008). Clima organizacional y Desempeño Laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. Universidad del Zulia. Edición única.

MICHAEL, A. (2010), Psicología Industrial/organizacional un enfoque aplicado. Editorial Cengage Learning Editores S.A. Primera edición, Distrito Federal, México.

PEDRAZA, E; AMAYA, G; CONDE, M. (2010) Desempeño Laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de Zulia. Universidad del Zulia. Edición única.

ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. Décima Edición. Distrito Federal, México.

SOTOMAYOR, F. (2010), La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato, Universidad Técnica de Ambato, única, Ambato, Ecuador.

TERÁN, O; IRLANDA, J. (2011) Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. Universidad del Zulia. Edición única.

VARELA, R; OLEA, P. (2011), El coaching organizacional y sus aplicaciones. Editorial Pearson, Primera edición, Edo Naucalpan de Juárez, México.

Linkografía

Banco Internacional de desarrollo.

<http://www.iadb.org/es/temas/trabajo-y-pensiones/el-bid-y-la-formacion-para-el-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe,2952.html>

Publicación página: Marzo 2015, recuperación: Noviembre 16, 2015

Capacitación de la fuerza laboral en América latina de Gustavo Márquez.

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=356116>

Publicación página: Febrero 2014, recuperación: noviembre 18, 2015

Observatorio de economía latinoamericana en Ecuador

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>

Publicación página: Febrero 2015, recuperación: noviembre 18, 2015

Cotopaxi noticias

<http://cotopaxinoticias.com/seccion.aspx?sid=11&nid=472>

Publicación página: Abril 2013, recuperación: noviembre 19, 2015

Diario Regional Independiente los Andes

<http://www.diariolosandes.com.ec/index.php/provincias/cotopaxi>

Publicación página: Septiembre 2015, recuperación: noviembre 19, 2015

Repositorio ESPE

<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/9278>

Publicación página: Noviembre 2014, recuperación: noviembre 29, 2015

Página de secretaria nacional de planificación y desarrollo

<http://www.planificacion.gob.ec/tag/cotopaxi/>

Publicación página: Febrero 2015, recuperación: Noviembre 29, 2015

Repositorio Universidad Técnica de Ambato

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1549/1/150%20Ing.pdf>

Publicación página: Octubre 2010, recuperación: Enero 5, 2016

Repositorio Universidad del Rosario

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4781/1075249712-2013.pdf?sequence=1>

Publicación página: Septiembre 2013, recuperación: Enero 5, 2016

Repositorio universidad nacional del centro del Perú

<http://es.calameo.com/books/0014179013219b4ae1f1e>

Publicación página: Mayo 2011, recuperación: Enero 6, 2016

Constitución de la República del Ecuador

http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf

Publicación página: noviembre 20, recuperación: Enero 12, 2016

Organización internacional de trabajo

Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales y su consideración especial ante temas legales.

http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/libros/convenio_169_espanol-quechua.pdf

Publicación página: octubre 1969, recuperación: Enero 15, 2016



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN

CARRERA: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD: PRESENCIAL

ARTÍCULO CIENTÍFICO

TEMA:

“EL ENTRENAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE COTOPAXI”

AUTORA: Tania Cristina Bermeo Rodríguez

TUTOR: Ing. Mg. Geovanny Vega

AMBATO – ECUADOR

2016

**“EL ENTRENAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE COTOPAXI”**

Tania Bermeo Rodríguez

Universidad Técnica de Ambato

RESUMEN

Actualmente los procesos que se gestionan en una organización son de vital importancia para su crecimiento, como lo es el Entrenamiento laboral que permite preparar y potenciar a los trabajadores de manera holística, enfocando su desarrollo hacia un Desempeño Laboral óptimo reflejado en la consecución plena de objetivos y metas organizacionales.

La investigación tuvo como propósito relacionar el Entrenamiento y el Desempeño Laboral en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, la cual representa la población de análisis en el trabajo investigativo.

Se realizó un proceso de recolección de datos que escudriñó las variables de estudio dentro del área mencionada; la técnica que se utilizó fue la encuesta, la cual permitió analizar e interpretar los resultados que sustentan la investigación.

Se considera al Entrenamiento como proceso estructurado que de manera responsable y sostenible prepara adecuadamente a los trabajadores de una organización; empezando con un diagnóstico real de los factores claves a desarrollar, siguiente a esto se diseña e implementa el proceso en base a lo diagnosticado y finalmente se debe evaluar periódicamente los resultados obtenidos en el proceso implantado, resultados que se reflejan en la calidad de servicio y desempeño alcanzado por los trabajadores del área mencionada.

PALABRAS CLAVES: Entrenamiento, Desempeño Laboral, Talento Humano.

ABSTRACT

Currently processes that are managed in an organization are vital for growth, such as the job training that allows you to prepare and empower workers in a holistic way, focusing its development towards a job performance optimum reflected in the full achievement of organizational goals and objectives.

The research aim was to relate the training and job performance in the administrative area of Government autonomous decentralized Provincial of Cotopaxi, which represents the population of analysis in the investigation.

Was a process of collection of data that search the variables of study within the area mentioned; the technique used was the survey, which allowed to analyse and interpret the results that support the research

It is considered to the training as a structured process that properly prepares workers in an organization of a responsible and sustainable manner; starting with an actual diagnosis of the key factors to develop, following this he designs and implements the process based on the diagnosed and finally should be evaluated periodically the results obtained in the implemented process, results that are reflected in the quality of service and performance achieved by the workers of the area mentioned.

KEY WORDS: Training, Job Performance, Human Talent.

INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un mundo competitivo, que día a día enfrenta cambios acelerados y obligatorios ante las distintas exigencias de los diversos tipos de mercado, clientes y personas que consumen un producto o utilizan un servicio. Razón por la cual las organizaciones tanto públicas como privadas, deben desarrollar capacidades idóneas de adaptación, flexibilidad y renovación;

conjuntamente con mecanismos de innovación técnica que les permitan sostenerse de manera íntegra y sólida ante las distintas debilidades que amenazan su crecimiento sostenible.

Al ser una organización un sistema que requiere del trabajo conjunto y continuo de las distintas partes que lo componen, demanda procesos y actualizaciones constantes que involucren a toda su estructura, en sus distintos departamentos y áreas que la conforman, impulsando una productividad alta basada en calidad, un desarrollo continuo del Talento humano, como también un compromiso conjunto del mismo con el cumplimiento de objetivos y metas propuestas; enfocadas en posicionar de manera óptima a la organización en el contexto actual.

Para el desarrollo global de la institución es necesario alcanzar un adecuado desempeño laboral por parte de todos sus colaboradores, mediante el cumplimiento de objetivos y consecución de metas organizacionales que deben ser socializadas por todos los departamentos o niveles jerárquicos para lograr un empoderamiento responsable conforme a las funciones establecidas en los cargos, los cuales trabajando coordinadamente con un reconocimiento por parte de compañeros y superiores permita desarrollar una conciencia colaborativa en cada una de sus actividades desempeñadas diariamente.

Varios autores en sus trabajos investigativos, presentan la temática del desempeño laboral enfocado en distintas organizaciones, los trabajos que sirvieron de referencia son: Araujo, M; Leal, M (2010); Quintero, N; Africano, N; Faria, E (2011); Pedraza, E; Amaya, G; Conde, M (2010); Terán, O; Irlanda, J (2011).

Luego de analizar detalladamente los trabajos investigativos de los autores mencionados, se deduce que todos concuerdan en que el desempeño laboral depende del cumplimiento que se le da a los objetivos y metas laborales propuestas en las instituciones, también coinciden que la motivación como factor de desarrollo influye totalmente en el desempeño de los colaboradores de las empresas, tanto

públicas como privadas; a las que hacen referencia en los artículos citados anteriormente.

De igual manera el nivel de desempeño que se analiza en aquellos artículos científicos, se ve directamente relacionado al tipo de evaluación utilizada para su medición, considerando que cada institución utiliza según considere el método más oportuno y adecuado para el tipo de administración que maneja. Otro factor que según los autores determina el desempeño en una organización es el clima y cultura de la misma, que influye de manera substancial al desarrollo diario y crecimiento continuo de los trabajadores, los cuales son los protagonistas del éxito organizacional alcanzado.

Sin embargo, en el análisis de las investigaciones previas, ninguna hace referencia a los distintos procesos que conforman la gestión de recursos humanos, los mismos que constituyen la columna vertebral de una organización, y al ser ejecutados ineficientemente, limitan directamente el desempeño laboral de los colaboradores; los cuales necesitan trabajar en una interrelación estable y responsable con todos los procesos inmersos en una administración para lograr un progreso continuo y exitoso de la misma.

La organización como un sistema estructurado necesita de manera substancial de varios procesos y subprocesos que permitan y faciliten su funcionamiento óptimo, algunos de ellos son la admisión, aplicación, compensación, mantenimiento, monitoreo y desarrollo de personas; todos son vitales e importantes para la institución; inmerso al último proceso mencionado se encuentra el entrenamiento laboral, el cual se despliega como un elemento clave de preparación y transición de conocimientos, como también potenciador de las distintas habilidades y destrezas que puede poseer un empleado.

Al no existir investigaciones previas que se enfoquen en el análisis de los distintos procesos inmersos en el desarrollo de trabajadores, quienes son los responsables de la productividad y satisfacción laboral a futuro, surge la necesidad

de desarrollar una investigación acerca de la relación del proceso de entrenamiento con el Desempeño Laboral.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización del presente artículo investigativo, se utiliza la metodología a continuación detallada, la que sustenta la relación de las dos variables de estudio, las cuales son el Entrenamiento y el Desempeño Laboral. Por lo tanto el presente artículo científico trabaja de manera sustentada tanto en metodología como en procesos.

La presente investigación es considerada exploratoria, dado que permite incursionar en la exploración de una temática real pero poco estudiada con anterioridad, determinando el contexto y factores que influyen o limitan su desarrollo, mediante lo cual se obtiene un conocimiento amplio para la creación de alternativas y recomendaciones factibles acordes a la realidad institucional.

También presenta un nivel de investigación descriptivo y correlacional, porque permite identificar la realidad del contexto estudiado a través del análisis metódico de la información compilada en base a la encuesta aplicada, que de manera inductiva describe los factores que intervienen en la investigación, la cual se desenvuelve en base a la relación existente entre las variables utilizadas y estudiadas; valorando su proceso de interdependencia que es el que permite un avance investigativo, afianzando su desarrollo en un diseño o modalidad de tipo experimental.

El trabajo investigativo presenta un enfoque mixto al componerse del paradigma cuantitativo como cualitativo, pues se trabaja coordinadamente entre la aplicación y utilización de información a partir de la recolección y análisis de datos a partir de una encuesta aplicada en el área administrativa del G.A.D provincial de Cotopaxi la cual que es considerada población y muestra en la investigación, facilitando y aportando al desarrollo de la misma.

La presente investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, institución pública ubicada en la ciudad de Latacunga, donde específicamente se trabajó con el área administrativa, que a su vez es considerada la población y muestra de la investigación, la cual se encuentra conformada por cincuenta (50) trabajadores. Cabe destacar que mencionada área está formada por los departamentos: Administrativo, Financiero y de Talento Humano; los mismos que brindaron su apertura y colaboraron activa en el desarrollo investigativo, al facilitar los datos pertinentes mediante la encuesta aplicada.

Para desarrollar el presente artículo científico se parte de la investigación de factores importantes y claves en el escenario institucional, planteando las variables que conforman la temática de investigación, las cuales son el Entrenamiento y el Desempeño Laboral, la relación entre mencionadas variables destaca una realidad actual para muchas empresas como instituciones públicas, las cuales son conscientes del valor que su Talento Humano representa para la organización como la importancia de su preparación y perfeccionamiento, el cual siempre debe estar direccionado al cumplimiento de logros y metas.

Luego de realizar el análisis pertinente al área administrativa de la institución, y a los distintos procesos que en ella se despliegan, se procede a la aplicación de una técnica de recolección de datos que respalde el presente artículo científico, mencionada técnica es una encuesta la cual obtiene información real y confiable en base a un cuestionario estructurado por la investigadora, el mismo que proporciona la información que recaba y evidencia la relación interdependiente de las variables de estudio.

Todos los datos recolectados constituyen la base sobre la cual se despliega el presente artículo científico, pues luego de obtener la información requerida se realiza el análisis e interpretación de los resultados, los cuales permiten arrojar información valiosa para el desarrollo cuali-cuantitativo de la investigación.

RESULTADOS

Gracias al método de recolección de datos mencionado anteriormente, se conoce la opinión del personal que labora en el área administrativa del G.A.D provincial de Cotopaxi quienes conforman la población encuestada y cooperante, constituyendo la fuente verídica información. Los resultados que se obtuvieron mediante el correspondiente análisis e interpretación de datos permiten sustentar el trabajo investigativo, que se enfoca en la incidencia directa del Entrenamiento en el Desempeño laboral, a continuación se evidencia los resultados de las principales preguntas planteadas que sirven de aporte central en la investigación.

- **Primera pregunta:**

¿Recibe Entrenamiento laboral relacionado a su área de trabajo?

| Alternativas de respuesta | Siempre | A veces | Nunca | Total |
|---------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Frecuencia | 7 | 15 | 28 | 50 |
| Porcentaje | 14% | 30% | 56% | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Del total de personal encuestado, solamente 7 trabajadores representando al 14% responden que siempre reciben Entrenamiento laboral relacionado a su área específica de trabajo, mientras que 15 encuestados responden con la opción a veces representando al 30% del total, y 28 encuestados representando al 56% como porcentaje mayoritario de respuestas indican que nunca su Entrenamiento presenta relación alguna al área en la cual se desempeñan.

- **Segunda Pregunta:**

¿Considera que sus conocimientos, destrezas y habilidades (CDH'S) se potencian con el Entrenamiento en su institución?

| Alternativas de respuesta | Siempre | A veces | Nunca | Total |
|----------------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Frecuencia | 5 | 20 | 25 | 50 |
| Porcentaje | 10% | 40% | 50% | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Considerando las respuestas se conoce que solamente 5 trabajadores quienes representan al 10% responden que siempre sus CDH'S se potencian gracias al Entrenamiento en su institución, en cambio 20 encuestados responden con la opción a veces representando al 40%; finalmente los 25 empleados restantes que representan al 50% del total responden con la opción nunca.

▪ **Tercera Pregunta:**

¿Se toman en consideración sus necesidades de Entrenamiento para mejorar su Desempeño Laboral?

| Alternativas de respuesta | Siempre | A veces | Nunca | Total |
|----------------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Frecuencia | 5 | 18 | 27 | 50 |
| Porcentaje | 10% | 36% | 54% | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Del total de población solamente 5 de ellos representando al 10% indicaron que siempre se considera sus necesidades de Entrenamiento para mejorar su Desempeño Laboral; continuando con el análisis 18 encuestados representando al 36% responden con la opción a veces; mientras que 27 empleados, representando al 54% restante respondieron que nunca se toma en consideración para mejorar su Desempeño un Entrenamiento sustentado en sus distintas necesidades.

▪ **Cuarta Pregunta:**

¿Su área de trabajo realiza diseño de programas de entrenamiento enfocados en el Desempeño organizacional?

| Alternativas de respuesta | Siempre | A veces | Nunca | Total |
|----------------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Frecuencia | 7 | 16 | 27 | 50 |
| Porcentaje | 14% | 32% | 54% | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Bermeo Rodríguez

Análisis: Al analizar los porcentajes de respuesta se conoce que 7 empleados manifiestan que siempre su área de trabajo realiza diseño de programas de Entrenamiento enfocados en el Desempeño organizacional los cuales representan al 14%; en cambio 16 trabajadores representando al 32% contestan con la opción a veces; y finalmente otros 27 empleados restante quienes representan al 54% del total optaron por la opción de respuesta nunca para contestar la pregunta.

▪ **Quinta Pregunta:**

¿El desempeño Laboral de su área se ve afectado por la falta de programas de Entrenamiento?

| Alternativas de respuesta | Siempre | A veces | Nunca | Total |
|----------------------------------|---------|---------|-------|-------|
| Frecuencia | 28 | 18 | 4 | 50 |
| Porcentaje | 56% | 36% | 8% | 100% |

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Tania Cristina Bermeo Rodríguez

Análisis: Del todas de respuestas, 28 de ellas indican que siempre el Desempeño Laboral de su área se ve afectado por la falta de programas de Entrenamiento, lo que representa a un 56% como porcentaje mayoritario; en cambio 18 trabajadores representando al 36% responden con la opción a veces; y finalmente los 4 empleados restantes de la población encuestada responden con la opción nunca y representan al 8% del porcentaje global.

DISCUSIÓN

Luego de analizar los resultados obtenidos, la gran mayoría de encuestados manifiesta que nunca reciben Entrenamiento laboral relacionado directamente a su

área de trabajo, el cual es esencial para una preparación óptima que representa la base estructurada para alcanzar un trabajo fructífero que se materialice a través del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales planteadas en cada departamento.

También supieron manifestar que los conocimientos, destrezas y habilidades más conocidos como CDH'S no se potencian adecuadamente, indicando una gran falencia en el proceso de Entrenamiento aplicado, pues al ser el encargado de desarrollar y potenciar a los trabajadores debería aprovechar e impulsar al máximo los distintos talentos y potenciales que posee cada trabajador, orientándolos al beneficio institucional mediante el crecimiento personal.

Los encuestados también manifestaron que la institución no considera las distintas necesidades de Entrenamiento que pueda requerir un empleado en su área de trabajo, lo que limita directamente su Desempeño Laboral al no contar con una preparación previa que de manera solidificada asegure un rendimiento y aporte óptimo hacia la institución por parte del trabajador.

Por lo tanto es de suma importancia conocer los distintos requerimientos de Entrenamiento que se presenten en el personal para la creación de un programa de preparación adecuado a las necesidades encontradas, mediante el cual la institución brinde al trabajador la oportunidad de crecimiento personal, como también su desarrollo y aporte institucional.

Otro dato que requiere interés, indica que nunca se realiza programas de Entrenamiento y mucho menos programas que se enfoquen al Desempeño Laboral, razón por la cual se restringe notoriamente el desarrollo y aporte del Talento Humano hacia la institución.

Razón por la cual es substancial considerar la importancia y necesidad de rediseñar en una organización los procesos internos que se gestionan diariamente

pues de ellos depende el funcionamiento estable y coordinado del Talento Humano y de los resultados de productividad y servicio que puedan alcanzarse.

El Entrenamiento y el Desempeño Laboral presentan una interrelación tanto directa como real, he ahí la importancia de crear un proceso de Entrenamiento sólidamente estructurado que al gestionarse en la institución direccione de manera segura a los trabajadores hacia un nivel de Desempeño óptimo y exitoso con estándares de calidad con resultados favorables como beneficiosos para la organización.

El proceso de entrenamiento debe estructurarse de acuerdo a las necesidades que presente el personal inmerso en el proceso por lo cual es importante realizar un estudio previo donde se diagnostique y analice las distintos parámetros de conocimiento que necesita impartirse como los factores de insuficiencia que presenta la estructura interna del departamento estudiado como del personal que en el labora.

Siguiente a esto se debe diseñar e implementar un plan de Entrenamiento enfocado no solo en las temáticas de enseñanza direccionadas al puesto de trabajo sino también en el desarrollo de las distintas destrezas como habilidades que presenta cada individuo, razón por la cual es clave el conocimiento y valoración de cada persona dentro del área de trabajo para gestionar su desarrollo profesional como crecimiento personal mediante la creación de planes de carrera que impulsen al individuo a laborar comprometidamente en la institución.

Finalmente se debe realizar la evaluación y control planificado sobre el proceso de Entrenamiento implantado, mediante el cual se podrá conocer los resultados obtenidos para considerar las brechas o errores que limitaron el proceso por lo cual es recomendable emplear una evaluación de desempeño que permita medir de manera estandarizada el rendimiento alcanzado en todo el personal evaluado.

CONCLUSIONES

El Entrenamiento tiene incidencia directa en el Desempeño Laboral, pues al ser un proceso de preparación permite transmitir los conocimientos necesarios para desempeñarse en un determinado puesto pero también potencia las distintas habilidades y destrezas que un trabajador posee, reforzando la preparación de un individuo no solo de manera laboral sino también personal.

Se concluye que el diseño y aplicación de un proceso óptimo de Entrenamiento disminuye pérdidas de tiempo y recursos, evitando los reprocesos laborales que constituyen una limitante de trabajo, generando a largo plazo pérdidas considerables a la institución, así como también se evitaría la fuga de cerebros, los cuales son considerados como patrimonio intangible dentro de la gestión de Talento Humano, debido a los distintos factores que conforma cada ser humano convirtiéndolo en único e irremplazable.

Es importante cumplir con todas las fases inmersas en un proceso de Entrenamiento, pues cada una de ellas es vital para la consecución exitosa del mismo, considerando al proceso estructurado y cíclico que necesita de una actualización constante que permita crecer al trabajador globalmente.

Considerando que los datos utilizados en la investigación se manejaron solamente de manera cuantitativa, es menester optar por un manejo cuantitativo de información, pues de esta manera se podría obtener una base más confiable y real del objeto de estudio y sus variables inmersas.

El trabajo investigativo hubiese generado mejores resultados si se sectorizaba la población encuestada por departamentos dentro del área evaluada, pues de esta manera se conocería mejor las distintas falencias, problemas y limitaciones que presenta cada departamento, y de esta manera se podría implantar alternativas de solución directas y exclusivas en base a las distintas necesidades encontradas

A*NEXOS*

Anexo 1: resolución del tema propuesto



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
SECRETARÍA GENERAL

Av. Los Chasquis y Río Guayllabamba (Campus Huachi)/Teléfono (03)2410021/ Ext. 101

Ambato - Ecuador

Ambato noviembre 18, 2015
Res. N° FCHE-CD-4793-2015

Señor/ta,

BERMEO RODRÍGUEZ TANIA CRISTINA

Estudiante de la Carrera de Psicología Industrial, Modalidad Presencial
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

Presente

De mi consideración:

Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en sesión ordinaria realizada el 18 de noviembre del 2015, en consideración al informe presentado por el Mg. Geovanny Vega Docente de la Facultad, respecto al Anteproyecto de investigación, sobre el tema: "EL ENTRENAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE COTOPAXI" por usted propuesto resuelve:

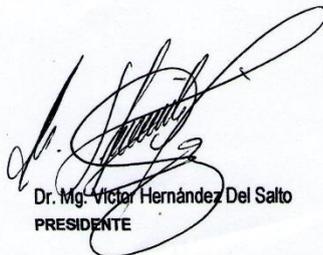
APROBAR EL INFORME Y EL ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN CON EL TEMA: "EL ENTRENAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE COTOPAXI", PROPUUESTO POR EL ESTUDIANTE EN MENCIÓN, AUTORIZÁNDOLE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

DE CONFORMIDAD CON EL REGLAMENTO DE REGIMEN ACADÉMICO SU DISPOSICION GENERAL TERCERA QUE DICE: AQUELLOS ESTUDIANTES QUE NO HAYAN CULMINADO Y APROBADO EL TRABAJO DE TITULACION EN EL TIEMPO ORDINARIO DE DURACIÓN DE LA CARRERA O PROGRAMA, LO PODRÁN DESARROLLAR EN UN PLAZO ADICIONAL QUE NO EXCEDERÁ AL EQUIVALENTE A DOS PERIODOS ACADÉMICOS ORDINARIOS, PARA LO CUAL, DEBERÁN SOLICITAR A LA AUTORIDAD ACADÉMICA PERTINENTE LA CORRESPONDIENTE PRORROGA, LA MISMA NO REQUERIDA DEL PAGO DE NUEVA MATRICULA, ARANCEL, TASA, NI VALOR SIMILAR. EN ESTE CASO, LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEBERA GARANTIZAR EL DERECHO DE TITULACION EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS EN ESTE REGLAMENTO Y DE ACUERDO A LOS REQUISITOS ESTANDARIZADOS, CONFORME A LOS DETERMINADOS EL ART. 5 LITERAL A DE LA LOES. EN EL CASO EN EL QUE EL ESTUDIANTE NO TERMINA EL TRABAJO DE TITULACION DENTRO DEL TIEMPO DE PRORROGA DETERMINADO EN EL INCISO ANTERIOR, ESTE TENDRÁ POR ÚNICA VEZ, UN PLAZO ADICIONAL DE UN PERIODO ACADÉMICO ORDINARIO, EN EL CUAL DEBERÁ MATRICULARSE EN LA RESPECTIVA CARRERA O PROGRAMA EN EL ÚLTIMO PERIODO ACADÉMICO ORDINARIO O EXTRAORDINARIO SEGÚN CORRESPONDA. EN ESTE CASO, DEBERA REALIZAR UN PAGO DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL REGLAMENTO DE ARANCELES PARA LA IEES PARTICULARES Y LA NORMATIVA PARA EL PAGO DE COLEGIATURA TASA Y ARANCELES EN CASO DE PERDIDA DE GRATUIDAD DE LAS IEES PÚBLICAS.

SE RECOMIENDA QUE EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO SE TOMEN EN CUENTA LA REDACCIÓN, ORTOGRAFÍA Y EL NOMBRE CORRECTO DE LA CARRERA.

DESIGNAR COMO TUTORIA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN AL MG. GEOVANNY VEGA

Atentamente,


Dr. Mg. Víctor Hernández Del Salto
PRESIDENTE



CC: DIRECTOR DE PROYECTO Adj: Anteproyecto
SECRETARIA DE CARRERA - CARPETA ESTUDIANTIL
ARCHIVO NUMERICO CONSEJO DIRECTIVO
CARPETA: GRADOS PROYECTOS

VHS/CVD/DJLA

Anexo 2: Autorización de la empresa

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE COTOPAXI

Latacunga, 11 de Diciembre del 2015

En respuesta al oficio de fecha 03 de Diciembre del 2015, con número de oficio 176, suscrito por la señorita BERMEO RODRIGUEZ TANIA CRISTINA con C.I: 1104805583 estudiante de la Universidad Técnica de Ambato, de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Carrera de Psicología Industrial , en petición a la aceptación para aplicación del tema de investigación **"EL ENTRENAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE COTOPAXI "**, se da paso a la aplicación del mismo con apertura a realizar las actividades pertinentes para la elaboración y cumplimiento del trabajo investigativo en la institución.

Para los fines Pertinentes.

Atentamente.-



Dr. Jorge Guamán Coronel

PREFECTO PROVINCIAL

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO

PROVINCIAL DE COTOPAXI

Anexo 3: cuestionario

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Tema: “El Entrenamiento y el Desempeño Laboral en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado provincial de Cotopaxi”

Objetivo: “Resaltar los beneficios del Entrenamiento en el Desempeño Laboral en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi”

Instrucción: La siguiente encuesta es anónima por lo que pedimos responder las siguientes preguntas con sinceridad. Marque con una X según considere.

Gracias por su colaboración y su tiempo.

ENCUESTA

1. ¿Es necesario que en el proceso de inducción se tome en cuenta el entrenamiento laboral?

| | | | | | |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|

2. ¿Recibe entrenamiento laboral relacionado a su área de trabajo?

| | | | | | |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|

3. ¿Considera que sus conocimientos, destrezas y habilidades se potencian con el entrenamiento en su institución?

| | | | | | |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|

4. ¿Cree que su institución fortalece el desarrollo continuo del capital humano?

| | | | | | |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|

5. ¿El entrenamiento laboral le ayuda a cumplir con los objetivos organizacionales?

| | | | | | |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|

6. ¿Está de acuerdo en que los colaboradores de su institución realizan con efectividad su trabajo?

| | | | | | |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> | A veces | <input type="checkbox"/> | Nunca | <input type="checkbox"/> |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|-------|--------------------------|

7. ¿En su institución el rendimiento laboral se mide a través de una evaluación de desempeño?

| | | | | | |
|---------|--|---------|--|-------|--|
| Siempre | | A veces | | Nunca | |
|---------|--|---------|--|-------|--|

8. ¿Su institución utiliza métodos de evaluación de desempeño estandarizados?

| | | | | | |
|---------|--|---------|--|-------|--|
| Siempre | | A veces | | Nunca | |
|---------|--|---------|--|-------|--|

9. ¿Cree que los colaboradores realizan con efectividad el trabajo en su área?

| | | | | | |
|---------|--|---------|--|-------|--|
| Siempre | | A veces | | Nunca | |
|---------|--|---------|--|-------|--|

10. ¿Los departamentos del área administrativa cumplen con las metas y resultados organizacionales?

| | | | | | |
|---------|--|---------|--|-------|--|
| Siempre | | A veces | | Nunca | |
|---------|--|---------|--|-------|--|

11. ¿Las habilidades y destrezas potenciadas en su área de trabajo le facilitan el cumplimiento de metas laborales?

| | | | | | |
|---------|--|---------|--|-------|--|
| Siempre | | A veces | | Nunca | |
|---------|--|---------|--|-------|--|

12. ¿Se toman en consideración sus necesidades de Entrenamiento para mejorar el su Desempeño laboral?

| | | | | | |
|---------|--|---------|--|-------|--|
| Siempre | | A veces | | Nunca | |
|---------|--|---------|--|-------|--|

13. ¿Su área de trabajo realiza diseño de programas de entrenamiento enfocados en el desempeño organizacional?

| | | | | | |
|---------|--|---------|--|-------|--|
| Siempre | | A veces | | Nunca | |
|---------|--|---------|--|-------|--|

14. El desempeño laboral de su área se ve afectado por la falta de programas de entrenamiento?

| | | | | | |
|---------|--|---------|--|-------|--|
| Siempre | | A veces | | Nunca | |
|---------|--|---------|--|-------|--|

15. ¿considera que con la realización de un artículo científico enfocado al Entrenamiento, podría incrementar el Desempeño Laboral organización?

| | | | | | |
|---------|--|---------|--|-------|--|
| Siempre | | A veces | | Nunca | |
|---------|--|---------|--|-------|--|

Gracias por su colaboración

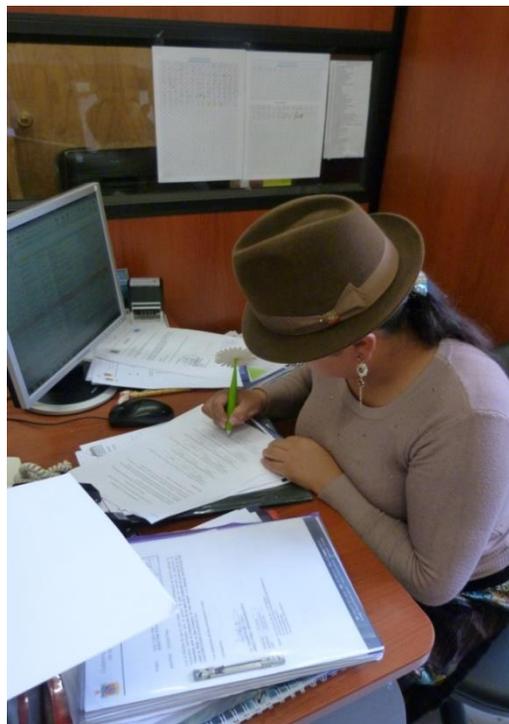
Anexo 4: Memorias fotográficas

Aplicación de encuesta al personal masculino



Fotografía por: Tania Bermeo

Aplicación de encuesta al Personal Femenino



Fotografía por: Tania Bermeo

Aplicación de encuesta a asistente Administrativa



Fotografía por: Tania Bermeo

Entrega de documentación



Fotografía por: Tania Bermeo

Dr. Jorge Guamán Prefecto G.A.D Provincial de Cotopaxi



Fotografía por: Tania Bermeo

Ing. Margot Proaño Directora Administrativa



Fotografía por: Tania Bermeo