

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

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

TEMA

**“EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL” DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” CÍA.
LTDA.”**

AUTORA: Jéssica Paola Acurio Pazmiño

TUTORA: Ing. García Zavala María Judith Mg

AMBATO – ECUADOR

2017

**APROBACIÓN DE LA TUTORA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN
CERTIFICA:**

Yo, Ing. Judith García Zavala con C.I. 180166103-2 en calidad de Tutora del trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL” DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” Cía. Ltda.**, desarrollada por la egresada Jéssica Paola Acurio Pazmiño, considero que dicho 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 la evaluación POR PARTE DE LA Comisión calificadora designada por el Honorable Consejo Directivo.



Ing. Mg, María Judith García Zavala

180166103-2

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jéssica Paola Acurio Pazmiño con C.I. 180471651-0 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL” DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” Cía. Ltda.**, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 17 de Febrero de 2017.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORA

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente trabajo final de grado o titulación sobre el tema: **“EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL” DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” Cía. Ltda.**, autorizo su reproducción total o parte de ella siempre de que se esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autora y no se utilice con fines de lucro.



Jéssica Paola Acurio Pazmiño

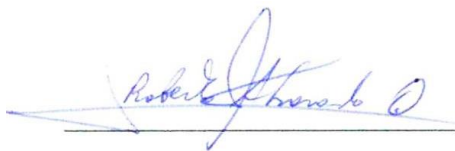
180471651-0

AUTORA

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

La comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL” DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” Cía. Ltda.**, presentada por la Srta. Jéssica Paola Acurio Pazmiño, egresada de la Carrera de Psicología Industrial, Modalidad Presencial, periodo Marzo-Agosto 2016, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.



Mg. Roberto Alvarado

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Mg. Veronica Llerena

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

A DIOS. Quien me ha ayudado a tomar decisiones correctas en los momentos más difíciles de mi vida. Otorgándome sabiduría y fortaleza para continuar y seguir adelante con mis anhelos.

A mi ángel, la luz de mi vida, mi hija DOMENICA ya que por ella sigo adelante, superándome día con día para brindarle un mejor futuro.

A mis padres quienes me han inculcado valores y me han enseñado a dar lo mejor de mí siempre.

Jéssica Paola Acurio

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

Agradezco a mis profesores que me formaron durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, especialmente a mi tutora Judith García por haber compartido sus conocimientos y tiempo para así poder llegar al logro propuesto.

Jéssica Paola Acurio

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DE LA TUTORA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORA.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS	v
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN	v
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
Resumen Ejecutivo.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	7
1.2.3. Prognosis	8
1.2.4. Formulación del problema	8

1.2.5. Interrogantes.....	8
1.2.6. Delimitación del Objetivo investigación.....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2. Fundamentación Filosófica	14
2.3. Fundamentación Legal	14
2.4. Categorías Fundamentales	16
2.4.1.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente	19
2.4.1.1.2. Desarrollo Organizacional	32
2.4.1.1.3. Gestión de Talento Humano.....	34
2.4.2.1. Variable Independiente	37
2.4.2.1.2. Evaluación de desempeño	53
2.4.2.1.3. Gestión de Procesos de Talento Humano.....	58
2.5. Hipótesis.....	60
2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis.....	60
CAPÍTULO III	61
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.1. Enfoque	61
3.2. Modalidad básica de la investigación	61
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	61
3.4. Población y muestra.	62
3.5. Operacionalización de Variables.....	63
3.5.1. Variable Independiente: Desarrollo de competencias laborales	63
3.5.2. Variable Dependiente: Desempeño Organizacional	64

3.6. Recolección de información.....	65
3.7. Procesamiento y Análisis	66
CAPÍTULO IV	67
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	67
4.1. Análisis de los resultados	67
4.1.1. Interpretación de datos	67
4.2. Verificación de la Hipótesis	80
4.2.1. Planteamiento de la hipótesis	80
4.2.2. Selección del nivel de significación	80
4.2.3. Datos en la aplicación del Chi-Cuadrado.....	80
4.2.4. Cálculo Grados de Libertad	81
4.2.5. Tabla de distribución del Chi-Cuadrado	81
4.2.6. Cálculo Estadístico.....	84
4.2.7. Zona de aceptación/rechazo	84
CAPÍTULO V	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1. Conclusiones	85
5.2. Recomendaciones.....	86
Bibliografía	87
Fuentes Digitales.....	89
ARTÍCULO ACADÈMICO	91

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1 Métodos de Evaluación.....	51
Tabla No. 2 Métodos de Evaluación.....	52
Tabla No. 3 Evaluación 360°.....	56
Tabla No. 4 Muestra de la Población.....	62

Tabla No. 5 Operacionalización de la Variable Independiente (Competencias Laborales).....	63
Tabla No. 6 Operacionalización de la Variable Dependiente (Desarrollo Organizacional).....	64
Tabla No. 7 Plan para la recolección de la Información	65
Tabla No. 8 La institución le ayuda en cuanto logro de sus objetivos profesionales .	67
Tabla No. 9 Las capacitaciones lo ayudarán en el desenvolvimiento de su trabajo. ..	68
Tabla No. 10 Innovar los procesos de la empresa con el fin de adquirir más conocimientos	70
Tabla No. 11 Desarrollar trabajo en equipo trae óptimos resultados	71
Tabla No. 12 Las actividades en su puesto de trabajo están bien organizadas o delimitadas.	72
Tabla No. 13 Capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales. ..	73
Tabla No. 14 Ha logrado los objetivos y metas que se ha planteado.....	75
Tabla No. 15 Existen comportamientos mismo que no han sido corregidos	76
Tabla No. 16 Actualizar sus conocimientos en otras áreas es importante para su trabajo.....	77
Tabla No. 17 Para realizar su trabajo es importante la obtención de un título.	79
Tabla No. 18 Frecuencia Observada	82
Tabla No. 19 Frecuencia Esperada.....	83
Tabla No. 20 Estadístico	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1 Estadística de capacitaciones por empresas.....	5
Gráfico No. 2 Árbol de problemas.....	6
Gráfico No. 3 Categorías Fundamentales	16
Gráfico No. 4 Constelación de la Variable Independiente.....	17

Gráfico No. 5 Constelación de la Variable Independiente.....	18
Gráfico No. 6 Competencias del personal.....	20
Gráfico No. 7 Rasgos de Personalidad.....	23
Gráfico No. 8 Capacitación y Desarrollo.....	24
Gráfico No. 9 Competencias.....	27
Gráfico No. 10 Proceso.....	29
Gráfico No. 11 Empresa.....	31
Gráfico No. 12 Desarrollo Organizacional.....	34
Gráfico No. 13 Organización.....	40
Gráfico No. 14 Factores de diseño.....	41
Gráfico No. 15 Evaluación de 360°.....	49
Gráfico No. 16 La institución le ayuda en cuanto logro de sus objetivos profesionales.....	68
Gráfico No. 17 Las capacitaciones lo ayudarán en el desenvolvimiento de su trabajo.....	69
Gráfico No. 18 Innovar los procesos de la empresa con el fin de adquirir más conocimientos.....	70
Gráfico No. 19 Desarrollar trabajo en equipo trae óptimos resultados.....	71
Gráfico No. 20 Las actividades en su puesto de trabajo están bien organizadas o delimitadas.....	72
Gráfico No. 21 Capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales.....	74
Gráfico No. 22 Comportamientos relevantes.....	75
Gráfico No. 23 Existen comportamientos no corregidos.....	76
Gráfico No. 24 Actualizar sus conocimientos en otras áreas es importante para su trabajo.....	78
Gráfico No. 25 Para realizar su trabajo es importante la obtención de un título.....	79
Gráfico No. 26 Zona de aceptación o Rechazo.....	84

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

Tema: “El desarrollo de competencias laborales y su incidencia en el desempeño organizacional” de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced” Cía. Ltda.

Autora: Jéssica Paola Acurio Pazmiño

Tutora: Ing. García Zabala María Judith Mg.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo investigativo tiene como propósito determinar la incidencia del Desarrollo de Competencias Laborales en el desempeño organizacional de los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced” Cía. Ltda. Para el desarrollo de esta investigación se recurrió al análisis de 24 libros de varios autores; entre los que destacan; Alles, Chiavenato, Amorós Eduardo, Mariano Bernárdez, Herrera Fernando, entre otros; además 6 artículos científicos y varios documentos digitales; posteriormente, los conceptos de las dos variables fueron trasladados a una matriz de operacionalización, donde se determinaron las categorías e indicadores claves para el diseño de un cuestionario de 10 preguntas cerradas, mismo que mediante la técnica de encuesta fue aplicado a un universo de 20 personas;

Los datos obtenidos fueron tabulados y sistematizados, luego de lo cual se correlacionaron mediante el método del Chi Cuadrado, que con un 95% de nivel de significancia y un 5% de margen de error, permitió comprobar la incidencia directa de la variable independiente sobre la dependiente. Concluyendo así que, aplicar los métodos que nos ofrece el desarrollo de competencias como lo son las capacitaciones, el desarrollo de habilidades e incluso el conocerse a uno mismo entre otros; permitirá que los colaboradores aumente sus capacidades y fortalezcan sus habilidades dentro de su puesto de trabajo logrando así mejorar el desarrollo organizacional, creando bienestar en ellos y por ende en la organización.

Palabras Clave: Competencias laborales, capacitación, Organización, Desempeño, Evaluación.

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

Topic: The development of labor competencies and their impact on the organizational performance "of the" La Merced "Cooperative of savings and credit Cía. Ltda.

Author: Jéssica Paola Acurio Pazmiño

Director: Ing. García Zabala María Judith Mg.

ABSTRACT

The present investigation aims to determine the incidence of the Development of Labor Competencies in the organizational performance of the collaborators of the Cooperative of savings and credit "La Merced" Cía. Ltda. For the development of this research we used the analysis of 24 books by several authors; Among which stand out; Alles, Chiavenato, Amorós Eduardo, Mariano Bernárdez, Herrera Fernando, among others; In addition 6 scientific articles and several digital documents; Later, the concepts of the two variables were transferred to an operationalization matrix, where the key categories and indicators were determined for the design of a questionnaire of 10 closed questions, which, through the survey technique, was applied to a universe of 20 people ;

The obtained data were tabulated and systematized, after which they were correlated by the Chi Square method, which with a 95% significance level and 5% margin of error allowed to verify the direct incidence of the independent variable on the dependent. Concluding therefore, apply the methods offered by the development of skills such as training, skills development and even self-knowledge among others; Will allow employees to increase their skills and strengthen their skills within their work position thus improving organizational development, creating well-being in them and therefore in the organization.

Keywords: Labor competencies, Organization, Performance, Knowledge, Evaluation.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones buscan la competitividad y el éxito empresarial; pero la existencia de diferentes factores como la falta de capacitaciones, la inestabilidad de los colaboradores y la manera en como las organizaciones se desenvuelven cada día en un mundo que está creciendo tecnológicamente y a su vez la idiosincrasia de las personas, hace que cada vez sea complicado el adaptarse a un puesto de dentro de la empresa, lo que en muchas ocasiones provoca que los colaboradores no rindan al máximo o desconozcan de su puesto por la falta de actualización sobre el mismo.

Por tal razón, se ha visto la necesidad de realizar este tipo de indagación con el fin de establecer el nivel de incidencia del Desarrollo de Competencias en el desempeño organizacional de los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced” Cía. Ltda.

La presente investigación consta de cinco capítulos, que se detallan a continuación:

EL CAPÍTULO I.- En éste capítulo se plantea el problema a investigar, y su contextualización macro, meso y micro, se analiza las causas y efectos a través de un análisis crítico, se establece la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en su contenido, espacio y tiempo; y se concluye con la justificación y objetivos de la investigación.

EL CAPÍTULO II.- Llamado marco teórico, en donde se desarrolla la metodología de la investigación, tomando en cuenta los estudios previos, con el fin de entender el objeto de investigación, y sustentarlo de manera filosófica, legal y teórica. Se establecen las categorías fundamentales, permitiendo desarrollar un

marco teórico con respecto a las variables programación neurolingüística y desempeño laboral.

El CAPÍTULO III.- Este capítulo engloba la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; así mismo que modalidad seguirá la investigación; y, el nivel o tipo de indagación que se efectuará, además se determina el tamaño de la muestra para la aplicación de las encuestas. También se establecen las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección, procesamiento y análisis de información.

El CAPÍTULO IV.- Se realiza el análisis e interpretación de resultados, incluye tablas y gráficos; análisis e interpretación, la verificación de la hipótesis, para la cual se utiliza la prueba estadística Chi Cuadrado; una vez obtenidos los resultados, se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

El CAPÍTULO V.- Aquí se establece las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

ARTÍCULO ACADÉMICO.- En el artículo se discute los hallazgos más relevantes de la investigación en el marco de paradigma teórico que permitan la resolución adecuada del problema.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL” DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED” CÍA. LTDA.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

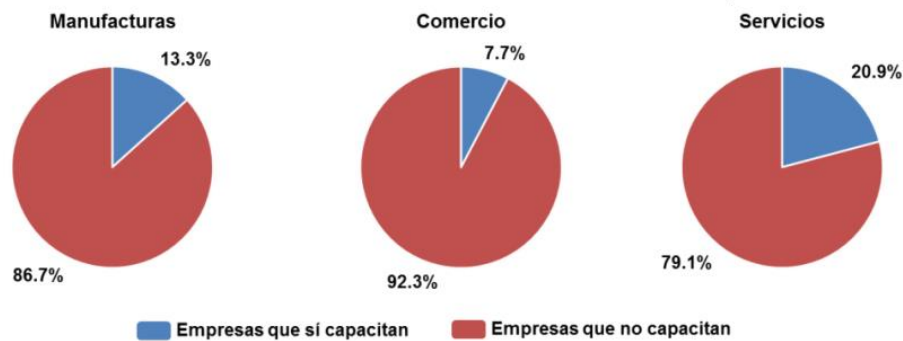
A **nivel nacional** el desarrollo de competencias laborales surge como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas. A su vez es un proceso, que consiste en proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios para que desarrollen las habilidades y técnicas que les permitan desempeñar su trabajo.

Hoy en día con el bum de la tecnología y las nuevas tendencias, las empresas se han visto en la obligación de subsistir con el fin superar continuamente los modelos y las estrategias de negocios, que cada vez se vuelven más complejos y así poder satisfacer las necesidades de los consumidores/ clientes.

Es por esto que la capacitación, es sin duda una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS QUE IMPARTEN CAPACITACIÓN AL PERSONAL OCUPADO POR SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

Gráfico No. 1 Número de Empresas que imparten capacitaciones



Fuente: INEGI

Como podemos darnos cuenta en los dos gráficos existe desinterés por parte de las empresas con el tema de la capacitación, ya que hay un mayor número de organizaciones que no capacitan a su personal, así como lo muestra el gráfico N° 1.

Dentro de la **Provincia de Tungurahua**, las Empresas públicas y privadas no buscan el desarrollo de las competencias laborales de sus colaboradores, debido al costo que representan, por tanto no existe un plan de capacitación el cual debería ser de gran importancia ya que en la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo. Es por esto que varias instituciones como es el SRI brindan capacitaciones gratuitas, pero en muchas ocasiones no se dan a conocer y por lo mismo las organizaciones e instituciones no pueden asistir.

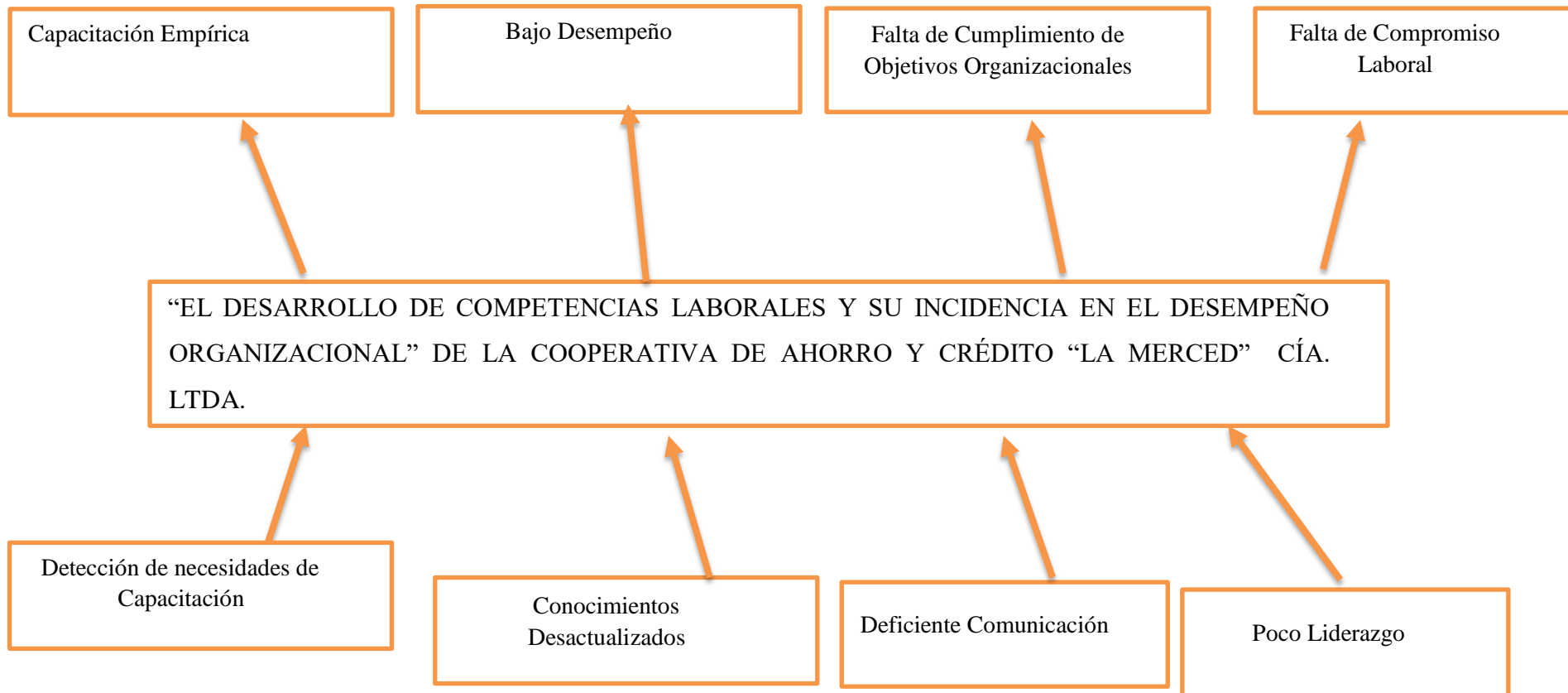
Dentro de la Provincia de Tungurahua no existen datos estadísticos en relación al desarrollo de competencias, o el desempeño de la Organización, ya que no se ha hecho un estudio a fondo de lo mencionado con anterioridad.

Cabe recalcar que la capacitación, no solo contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos; sino que también, redundará en beneficios para la empresa.

Dentro de la **Cooperativa La Merced “Cía Ltda.”** no existe una adecuada detección de necesidades de capacitación, ya que no se presta la suficiente atención en cuanto a las falencias que poseen ciertos colaboradores, por lo que muchas veces no se realizan de la mejor manera las labores, ocasionando así un servicio poco apreciado por los clientes y por ende la productividad y prestigio de la Cooperativa La Merced, se encontraría en riesgo.

Árbol de problemas

Gráfico No. 2 Árbol de problemas



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Acurio Jessica, 2017

1.2.2. Análisis Crítico

El presente tema de investigación nos da a conocer el deficiente desarrollo de competencias laborales del personal en varios aspectos de su puesto de trabajo, así como la ausencia de conocimientos básicos.

La inexistencia de detección de necesidades de capacitación, trae consigo un sin número de consecuencias como una capacitación empírica y superficial en donde la experiencia es el mejor maestro para ir aprendiendo a realizar cada actividad, teniendo así un desarrollo de actividades que se basan solo en la repetición de hábitos de acuerdo a su experiencia laboral, sin tomar en cuenta que el mundo de hoy trae consigo un sin número de cambios como los tecnológicos que es de vital importancia implementarlos y sujetarlos a las órdenes de los consumidores y de la empresa.

Los conocimientos desactualizados dentro del campo de la capacitación posee un gran riesgo ya que todos los conocimientos posibles son importantes dentro del lugar de trabajo con el fin de adaptarse mejor a los agentes de cambio del mismo y eliminar así el bajo desempeño de los colaboradores, mejorando la calidad de servicio y consigo el prestigio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Cía. Ltda.

La deficiente comunicación es un factor importante dentro de la capacitación ya que muchas veces los colaboradores no dan a conocer sus falencias en cuanto a su rendimiento laboral, muchas veces las empresas capacitan a su personal, sin saber para qué lo hacen, ya que no conocen las necesidades que poseen los empleados, es necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse, de acuerdo a lo que requiera la empresa, ya que no son las empresas quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario.

Cabe recalcar que la falta de liderazgo dentro de la Organización acarrea a una falta de compromiso, ya que la capacitación es una actividad planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos en

un solo propósito que es cambiar y mejorar constantemente dentro de su puesto de trabajo.

Sin duda las competencias, son la construcción social de aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo de los colaboradores.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las áreas asignadas, logrando con ello la obtención de resultados de calidad, un excelente desempeño, servicio y un perfil ajustado a las necesidades del entorno. A través de la capacitación se persigue que el perfil del trabajador se adecue a las exigencias que se tienen en el puesto de trabajo.

1.2.3. Prognosis

Si en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”, no existe una correcta capacitación o no se elaboran correctamente los pasos para la misma, la Organización en sí, no estará preparada para afrontar los nuevos cambios tanto tecnológicos como financieros, ya que hoy en día el País está innovando todo a su alrededor alterando a todas las compañías, empresas entre otros, por lo mismo es necesario estar preparados, con el fin de tener un personal altamente capacitado que cubra las necesidades que se han impuesto en el ámbito laboral llegando así a la excelencia tanto del personal como de la empresa en si.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo influye el deficiente desarrollo de competencias laborales en el desempeño laboral?

1.2.5. Interrogantes

- 1.- ¿Existen falencias en los trabajadores debido a la carencia o deficiencia de la capacitación laboral?
- 2.- ¿Cuáles son los problemas que existen dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” por el bajo desempeño laboral?

3.- ¿Existe la posibilidad de escribir un artículo científico sobre la propuesta de investigación?

1.2.6. Delimitación del Objetivo investigación

Campo: Administración del Talento Humano

Área: Bienestar Laboral

Aspecto: La capacitación laboral y su incidencia en el desempeño profesional

Delimitación Espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Cía. Ltda.

1.3. Justificación

La presente investigación es **importante** porque aportará con información útil para establecer acciones de manera efectiva a la problemática planteada, que en base a la capacitación se logre desarrollar eficazmente las competencias laborales de los trabajadores, mismas que permitan el máximo desempeño del factor humano, cumpliendo con los requisitos que la sociedad y la tecnología imponen.

A su vez las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuente, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida

También resulta **trascendente** porque contribuirá a la solución del problema que actualmente se presenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”, con el fin de mejorar el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores.

Es **novedoso**, pues anteriormente en la empresa no se han realizado investigaciones previas relacionadas con el tema, no existen registros de capacitaciones basados en competencias direccionadas a mejorar la calidad del intelectual humano.

Con el fin de buscar la calidad, las competencias nos dan la pauta para mejorar las organizaciones y asegurar la continuidad del crecimiento y desarrollo del personal y por ende de la organización.

El presente trabajo es **factible** realizarlo pues existe apoyo y los permisos pertinentes del representante legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”, con el fin de realizarlo sin ninguna interrupción y de la mejor manera posible ya que el proyecto planteado servirá y ayudara a crecer a la Cooperativa.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la influencia del Desarrollo de competencias laborales en el desempeño laboral.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que inciden en el desarrollo de Competencias de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Cía. Ltda.
- Analizar el nivel de desempeño organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Cía. Ltda.
- Diseñar un artículo científico que refleje la investigación desarrollada con el fin de dar a conocer los resultados obtenidos

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En el repositorio de Tesis de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en la carrera de Psicología Industrial, se encontró varios temas relacionados con el Desarrollo de Competencias Laborales y su incidencia en el Desempeño Organizacional, es así que se consideró a los trabajos investigativos que a continuación se detalla.

TEMA: “LA CAPACITACIÓN Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO FORTECALZA DE LA CIUDAD DE AMBATO”

Autor: Guillen Veloz Armando Fabián

Año: 2014-201

Objetivos:

Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de la Capacitación de los colaboradores de la empresa de Calzado Fortecalza
- Determinar las características de la evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa de Calzado Fortecalza Periodo septiembre-marzo 2015

- Establecer una alternativa de solución al problema de la insuficiente capacitación en la evaluación de desempeño de los colaboradores de la Empresa De Calzado Fortecalza

Conclusión:

La siguiente investigación me ayuda a conocer cómo y cuáles son los instrumentos adecuados en una capacitación, a su vez es de gran importancia saber qué es lo que provoca en la empresa la falta de una capacitación técnica al personal, es necesario cumplir con lo estipulado ya que eso ayudara a generar una buena productividad que cumpla con los objetivos y metas planteados por la organización.

TEMA: LA CAPACITACIÓN EN VENTAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA “CORPORACIÓN CEDIG” DE LA CIUDAD DE AMBATO

Autor: Pilaguisin Carrillo Amparo del Pilar

Año: 2009-2010

Objetivos

Objetivos Específicos

- Establecer cuál es el sistema de trabajo que se viene realizando en la “Corporación Cedig”.
- Determinar cuál es la incidencia de la capacitación en la calidad del servicio al cliente.
- Elaborar la capacitación en ventas para fortalecer el desarrollo personal y contribuir a la formación de líderes en “Corporación Cedig”.

Conclusión:

Esta investigación da a conocer cuáles son los pasos a seguir en una capacitación con el fin de fortalecer el desarrollo del personal, a su vez ayuda a identificar cuáles son las falencias más comunes dentro de la empresa para así mejorar y saber el punto estratégico a tomar en la capacitación, lo cual si no se pone en práctica provoca que la empresa no incorpore nuevos conocimientos que contribuyan a mejorar el Desempeño de la Organización.

TEMA: “LA EVALUACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO UNIVERSITARIO “JUAN MONTALVO” DE LA CIUDAD DE AMBATO, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2009 – 2010”.

Autor: Manobanda Iza Mayra Lissenia.

Año: 2010

Objetivos**Objetivos Específicos**

- Señalar el nivel de formación y capacitación docente.
- Identificar la metodología que se utiliza para el aprendizaje.
- Aplicar el sistema de evaluación del desempeño mediante capacitación al docente.

Conclusión:

Siendo otra de la variable la evaluación de desempeño he tomado como referencia esta investigación ya que me ayuda a conocer la manera de como evaluar el desempeño de los colaboradores, saber cuál es el método más eficaz para utilizarlo, a su vez me ayuda a identificar que instrumento de capacitación debe estar enfocado en el desarrollo continuo de las personas, ya que se busca identificar las debilidades del personal con el fin de brindar una capacitación idónea para cada cargo de la empresa.

2.2. Fundamentación Filosófica

Para realizar la presente investigación se aplicará el paradigma crítico propositivo, ya que permitirá: la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; crítico ya que plantea un esquema de investigación lógica y propositivo ya que plantea alternativas de solución, así se observa varias posiciones o enfoques que se inmiscuyen en el desarrollo de la investigación

2.3. Fundamentación Legal

El proyecto de investigación está debidamente respaldado por:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Art.234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

CODIGO DE TRABAJO

Art. 441.- Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro;
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase

CAPÍTULO 5. DE LA FORMACIÓN Y LA CAPACITACIÓN

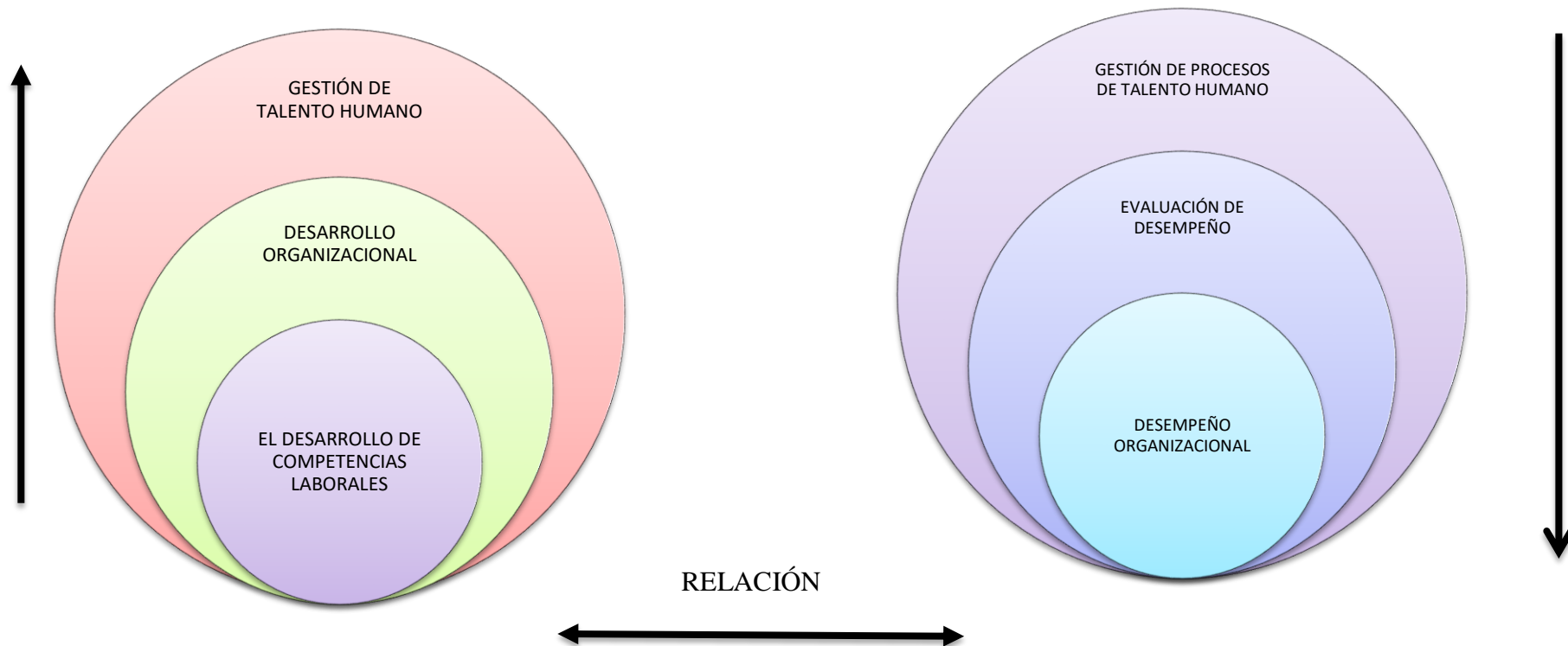
Art. 70. - Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir

NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN CAPITULO IV. PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Art. 7.- De los responsables.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, o quien hiciere sus veces, tienen como propósito la detección de necesidades reales de formación y capacitación en función de políticas, normas, lineamientos e instrumentos provistos por el Ministerio de Relaciones Laborales a todas las instituciones, entidades y organismos del Estado, con el fin de brindar servicios de excelencia a través de la preparación continua del talento humano del país.

2.4. Categorías Fundamentales

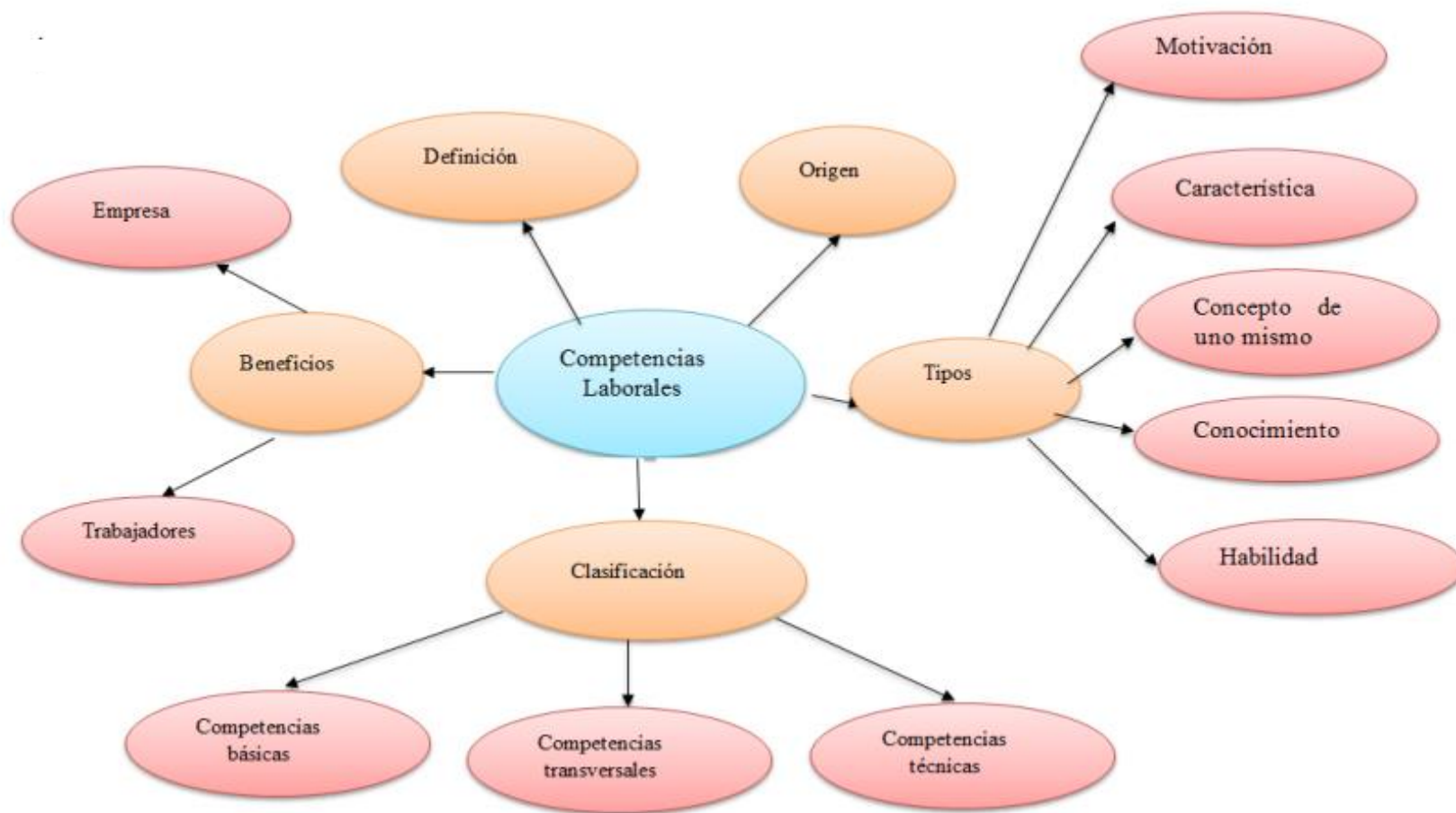
Gráfico No. 3 Categorías Fundamentales



Fuentes: Docentes de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación UTA

Elaborado por: Acurio Jessica, 2017

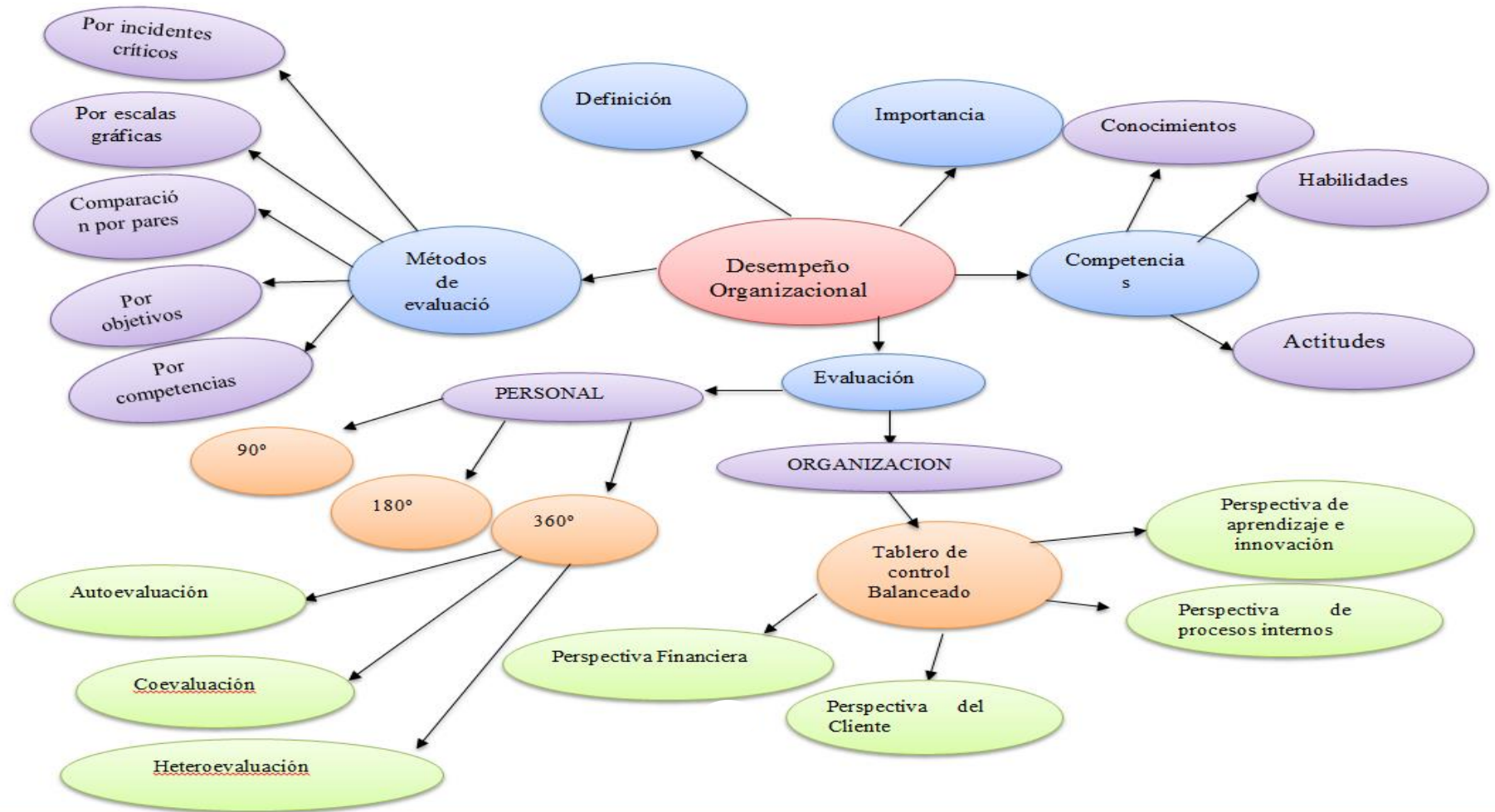
Gráfico No. 4 Constelación de la Variable Independiente



Elaborado por: Acurio Jessica, 2017

Fuente: Biblioteca de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

Gráfico No. 5 Constelación de la Variable Independiente



Elaborado por: Acurio Jessica, 2017

Fuente: Biblioteca de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

2.4.1.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente

2.4.1.1.1 Desarrollo de Competencias laborales

2.4.1.1.1.1 Definiciones

(INTECAP, 2005) Ha definido la competencia laboral como

“El conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas, en un ambiente laboral” (1:18). Las funciones y capacidades son definidas por el sector productivo y deben ser medidas a través del desempeño del trabajador, bajo normas o estándares determinados, tomando en cuenta la misión o propósito de cada empresa o mejor aún, de cada sector y en un sentido idealista de cada país, hacia el logro de objetivos comunes, que es el fin último del modelo por competencia laboral” (1:18)

Para (GALINDO, 2007)

Al hablar de Competencias, cabe aclarar que estas son distintas al conocimiento, puesto que los directivos manejan recursos, información, sistemas y tecnología, además, el análisis de competencia parte del estudio de la propia competencia personal de quienes ocupan determinados puestos de trabajo. En primer lugar sale a relucir su grado de calificación; es decir su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos; en pocas palabras, lo que saben. En segundo lugar aflora su talento para el quehacer, es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar asoman su carácter ante sí mismo, ante los demás ante las exigencias y retos laborales, es decir, su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus gustos, sus valores.

Al igual que INTECAP, GALINDO nos habla acerca de que las competencias son un conjunto de destrezas conocimientos habilidades, incluido lo que se desea aprender con el fin de mejorar el desempeño laboral.

Gráfico No. 6 Competencias del personal



Elaborado por: Acurio Jessica, 2017

Fuente: Galindo 2007

CHIAVENATTO señala que desarrollo

“Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”

Lograr un cambio no es fácil de realizarlo, sin embargo es necesario ya que toda empresa necesita crecer y mejorar sin tener una “resistencia al cambio”, y dando cabida a que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

Para (HERRERA, 1999)

El desarrollo de una persona comienza desde el momento en que se elige como nuevo ocupante de un puesto. En ese momento, los resultados de las evaluaciones y apreciaciones que hayan obtenido quienes se sometieron a las pruebas psicométricas o de habilidades y quienes hayan participado en las entrevistas, deben tomarse en cuenta como una detección de necesidades inicial para planear la capacitación del nuevo empleado.

(CAPPANARI, 2007) afirma que:

“Las competencias se adquieren a través de diferentes maneras, puede ser por experiencia, por formación formal o por capacitaciones en el ámbito no formal, por lo general todo tipo de curso o seminario de capacitación está destinado a desarrollar una competencia específica, esta puede ser un conocimiento, una habilidad o una actitud. Cabe recalcar que las competencias laborales están formadas por los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores los cuales deben ser potencializados en su máximo para un desempeño óptimo.

2.4.1.1.1.2. Origen

(GRADOS, 2004)

La capacitación se constituyó más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y el estatus social de artesanos y comerciante.

Con la revolución industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos, es decir, se pedía la participación de personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso

de fabricación a realizar. Lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades.

(CORIA)

La expansión y complejidad del proceso de capacitación laboral para empresas que se observa en las últimas décadas no debe hacer perder de vista que se trata de un fenómeno construido a lo largo del tiempo y al compás de profundas transformaciones económico-sociales. Surge como consecuencia de demandas del mundo del trabajo y se convierte en un campo relativamente independiente, con una lógica propia, intereses particulares, actores relevantes con poder de decisión, contacto con el campo educativo y un marco dado por las regulaciones sociales y económicas del contexto en que se desarrolla.

2.4.1.1.1.3 Tipos

Para (SPENCER)son cinco los principales tipos de competencias:

1. **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

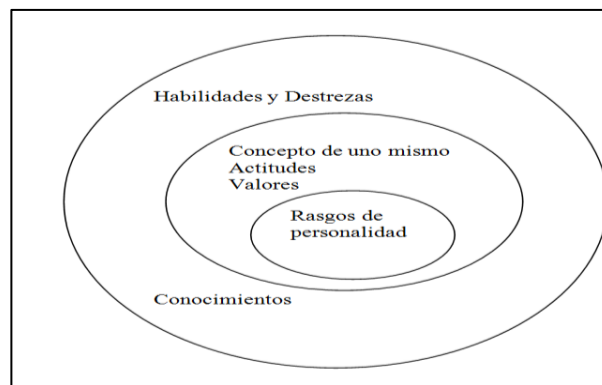
Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

2. **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos

reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

4. **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria cuando lo que realmente importa es la información. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”, miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento.
5. **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). (ALLES, 2000)

Gráfico No. 7 Rasgos de Personalidad



Elaborado: Acurio, Paola 2017

Fuente: INTECAP, 2003

Acciones que posibilitan el desarrollo de las competencias en las organizaciones.

A continuación mencionaremos dos acciones o metodologías que posibilitan en desarrollo de las competencias en las organizaciones: el aprendizaje experiencial y el cambio auto dirigido. Existen otras formas, tales como el coaching, la formación outdoor e indoor, que suelen basarse metodológicamente en el aprendizaje experiencial y la formación en el puesto de trabajo, mediante rotación o exposición directa a experiencias de aprendizaje mientras se desempeña un rol en particular.

Gráfico No. 8 Capacitación y Desarrollo

DIFERENCIA ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

CARACTERÍSTICA	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Núcleo del aprendizaje	Neocortex	Sistema Límbico
Técnicas de Aprendizaje	Estudio, observación, escucha.	Reprogramación de circuitos.
Programas	Cursos tradicionales de formación	Aprendizaje experiencial, Cambio autodirigido, Autodesarrollo coaching, formación outdoor, indoor, formación en el puesto de trabajo.
Resultados de La formación	A corto plazo	A mediano plazo
Impacto en el Desempeño	Necesarios para desempeñar el rol	Diferencian a los mejores en el rol

Fuente: INTECAP,2003

Sin embargo ambas son importantes para el crecimiento y desarrollo de las competencias laborales, sin duda la capacitación es la red vial que más se ha tomado en cuenta para potencializar o sacar a flote las competencias laborales.

2.4.1.1.1.4. Clasificación.

(INTECAP, 2003)

Para la clasificación de las competencias laborales se ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra; que las subdivide en:

- A. Competencias básicas.
- B. Competencias genéricas.
- C. Competencias específicas.

A. Competencias básicas.

Se refiere a los comportamientos elementales que posee y demuestra la persona y que son producto de conocimientos relacionados con la educación formal: como las destrezas, habilidades, capacidad de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos que están asociados a principios valores y códigos éticos y morales.

A. Competencias genéricas

Son las que están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, tales como: planear, negociar y entrenar. Según INTECAP (1:12) “Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad”.

B. Competencias específicas

Se refiere a comportamientos laborales específicos, de índole técnico, generalmente vinculados a un área ocupacional determinada, tiene relación con el uso de instrumentos y lenguaje técnico propio de la función productiva.

La aplicación de las competencias laborales es de beneficio no sólo para las empresas, sino también para los trabajadores, ya que gozan del reconocimiento de

los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes sin importar en donde fueron adquiridos; tienen motivación para la formación continua al detectar la efectividad de la adaptación de nuevas competencias, lo que les ofrece mejorar su condición laboral dentro de la empresa y fuera de ella en otros ámbitos laborales. Las empresas por su lado, a través de mejorar el clima organizacional, hacen más efectivos los procesos de administración de personal; lo que resulta en reducción de costos, lograr incrementar la productividad y mejorar la calidad del servicio.

Los niveles de las competencias sirven a la organización para visualizar las posibilidades de ascenso y transferencias entre diferentes cargos de trabajo y para determinar el grado de capacitación que el empleado necesitará para ser competente en una posición determinada.

2.4.1.1.4.1. Adquisición de competencias

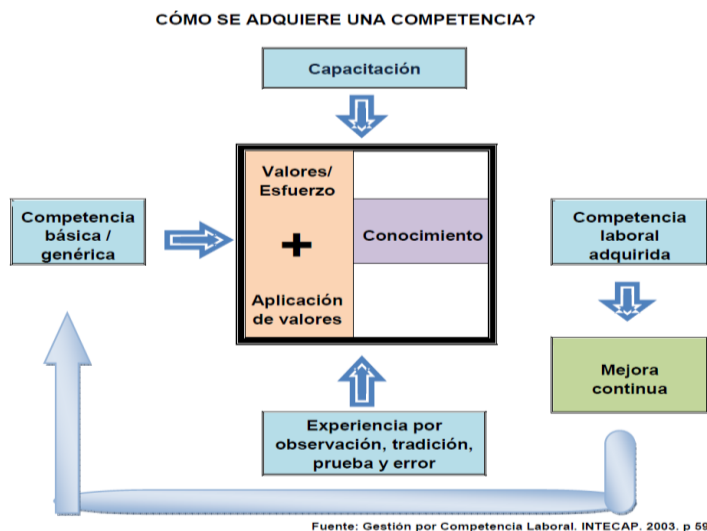
Para (INTECAP, 2003)

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Esta se adquiere a lo largo de la vida productiva del individuo, por lo que juega un papel importante la experiencia y la capacitación.

Las competencias no son una simple aptitud o un conjunto de éstas, como se dio anteriormente, se refiere a aptitudes, destrezas, actitudes y conocimientos en diferentes situaciones de trabajo. La persona, entonces, debe tener la capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas.

Las competencias laborales pueden adquirirse por medio de dos fuentes principalmente: la primera por capacitación y la segunda a través de la experiencia adquirida en el trabajo por observación, tradición o prueba y error.

Gráfico No. 9 Competencias



Fuente: INTECAP,2003

(INTECAP, 2003)

La adquisición de una competencia se inicia con una competencia básica, la cual la pudo haber obtenido el individuo en el hogar, en la escuela o en el entorno en donde se desenvuelve. Esta aún no ha sido desarrollada y se compone de las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos iniciales que la persona posee. En el transcurso de su vida laboral, el individuo desarrollara estas características a través de la experiencia o a través de la capacitación.

2.4.1.1.1.5. Beneficios de las competencias laborales

(INTECAP, 2003)

La aplicación de las Competencias Laborales tiene múltiples beneficios para el trabajador y para la empresa, buscando mejorar la competitividad en el país. En esta sección se ampliaran los beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que estos van ligados a la Gestión del recurso humano.

2.4.1.1.1.6. Beneficios para los Trabajadores

(INTECAP, 2005)

Para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma.

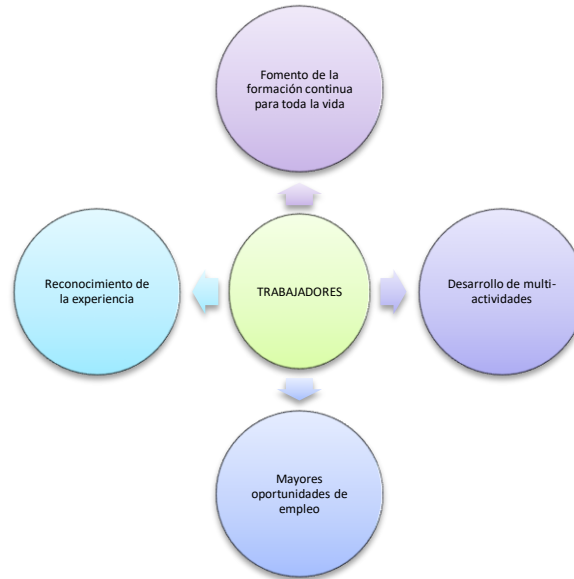
Los beneficios directos que tiene un trabajador al realizar su trabajo basado en competencias laborales son:

- a. Fomento de la formación continua y para toda la vida
- b. Desarrollo de multi-habilidades
- c. Reconocimiento de la experiencia
- d. Mayores oportunidades de empleo
- e. Mejora de calidad de vida.

Una persona para poder llevar a cabo una actividad laboral debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas. Con los procedimientos actuales el título que la persona posea, es el indicador de su conocimiento, sin embargo al trabajar por competencias, esto no es suficiente.

En el enfoque de Competencia Laboral, la persona no solo deberá presentar los títulos que la acrediten en cierta área, además deberá demostrar con hechos que posee la competencia (saber hacer) y por lo tanto certificarse en ella. Al certificarse, el empleado es reconocido por la experiencia que posee, lo que le abre la puerta a mayores oportunidades de empleo y por supuesto a una mejora en su calidad de vida.

Gráfico No. 10 Proceso



Elaborado por: Acurio Jessica, 2017

Fuente: INTECAP, 2005

2.4.1.1.1.7. Beneficios para las Empresas:

(INTECAP, 2003)

Las empresas también se ven beneficiadas al trabajar por competencias laborales. En primer lugar porque cuando gestionan el Recurso Humano por Competencia Laboral, se aseguran que las políticas y acciones que tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales.

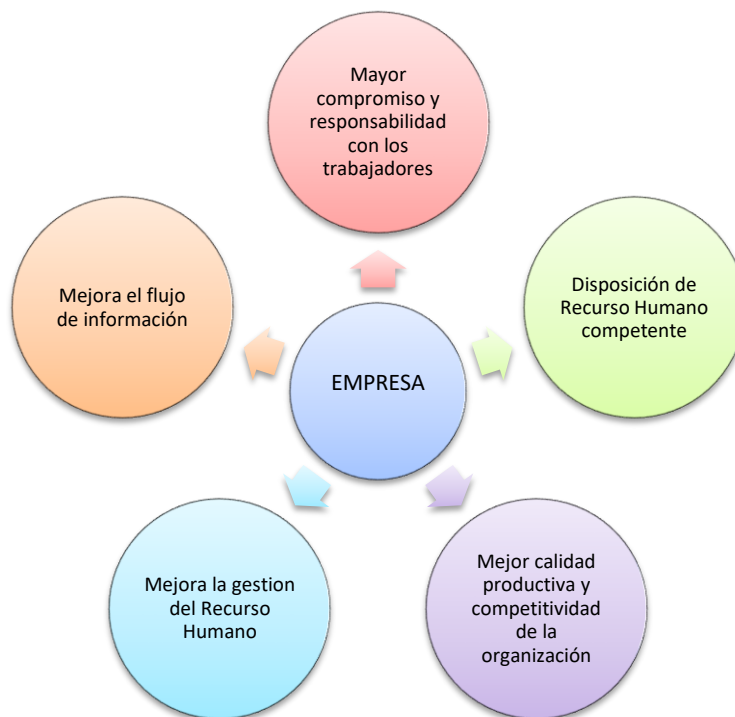
En segundo lugar porque permite detectar las necesidades de capacitación de los empleados efectivamente. Tradicionalmente, el empresario realiza la detección de necesidades de capacitación basado en el efecto que espera ésta tenga sobre los empleados y no sobre la necesidad para mejorar las capacidades de los mismos, por lo que al evaluar los resultados, éstos no son siempre los esperados.

En tercer lugar todo este proceso de capacitación permite que la compañía obtenga mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia. Así como ofrecer mayores y mejores oportunidades de carrera dentro de la empresa a los trabajadores.

En cuarto lugar la empresa vera una mejora notable en el clima organizacional de la misma. Contará con empleados que se sientan motivados, dispuestos a ofrecer un mejor desempeño, tener mayor participación en las actividades y mostrar un mayor interés por la mejora continua de la empresa en general.

Sin embargo para que los efectos del trabajo por Competencia Laboral sean efectivos y duraderos debe además formar parte de una estructura organizacional completa. Se deben crear las condiciones para que las competencias sean absorbidas y formen parte del pensar diario y actuar de la gente, así como de la cultura de la organización.

Gráfico No. 11 Empresa



Elaborado por: Acurio Jessica, 2017

Fuente: INTECAP, 2003

(SALDANA, 2003)

Además de definir las competencias y de detectar las necesidades se deberá implementar un proceso para fortalecer a los que no logran cumplir con los resultados esperados. Se debe capacitar al personal, aunque para esto es indispensable conocer profundamente sus necesidades.

Sin duda el reto fundamental en el desarrollo de las competencias proviene de lograr que las personas adquieran o desarrollen los motivos que subyacen a cada competencia, cómo transformar los rasgos de personalidad y la asunción del rol para que estos se manifiesten acordes con el nivel esperado de competencia de acuerdo con el rol.

Lo cual debe llevar a que se utilicen técnicas de formación basadas en el aprendizaje experiencial, la educación de adultos, la psicología cognitiva, las técnicas de modificación de conducta, la reprogramación de circuitos neuronales, así como técnicas que permitan llegar al inconsciente de las personas ya que el nivel profundo de las competencias es inconsciente.

2.4.1.1.2. Desarrollo Organizacional

(CHIAVETANO, 2009)

“Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, designado a cambiar las actitudes y valores.”

El desarrollo organizacional se define como aquellas actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar su eficacia.

Por tanto no es cualquier cosa hecha para mejorar una organización, ni la función de capacitación de la organización, es un tipo particular de cambio en el proceso destinado a lograr un determinado tipo de resultado final.

Así el desarrollo organizacional puede implicar intervenciones en la organización de procesos, la utilización de habilidades englobadas dentro de la economía del comportamiento, así como la reflexión, la mejora del sistema, la planificación y el auto-análisis.

(ACHILLES, 2004)

Cabe mencionar que todo sistema orgánico se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad. Así lo menciona

(LEWIN)

Planteó las ideas de la dinámica de grupo, y la investigación-acción que inspiran el proceso de desarrollo organizacional.

A su vez el Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

(DUTTON, 1969). Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

(MOUTON)

Por último cabe señalar que el término desarrollo organizacional se utiliza a menudo como sinónimo de eficacia de las organizaciones, especialmente cuando se utiliza como el nombre de un departamento dentro de una organización. Es por ello que el desarrollo organizacional es un campo cada vez mayor que responde a muchos enfoques nuevos.

Gráfico No. 121 Desarrollo



Elaborado por: Acurio Jessica, 2017

Fuente: CHIAVENATO, 2003

2.4.1.1.3. Gestión de Talento Humano

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Creer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos.

Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre.

(BARBA, 2016). Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente.

Según (CHIAVENATO, 2009:13) Los seis procesos de la Gestión del talento humano son:

- 1. Admisión de personas**, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.
- 2. Aplicación de personas**, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- 3. Compensación de las personas**, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las

personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales,(Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

4. **Desarrollo de personas**, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
5. **Mantenimiento de personas**, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).
6. **Evaluación de personas**, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Cabe recalcar que las organizaciones siempre están incorporando nuevas personas para integrar sus cuadros, sea para sustituir empleados que se desvinculan o para ampliar el cuadro de personal en época de crecimiento y expansión. Ambos, el reclutamiento y la selección de personas, forman parte de un mismo proceso: introducción de nuevos elementos humanos en la organización.

2.4.2.1. Variable Independiente

2.4.2.1.1. Desempeño Organizacional

2.4.2.1.1.2. Definiciones

(MARCHANT)

Las organizaciones tienen un rol tan decisivo en el desarrollo social y cultural que es casi imposible concebir o mencionar un producto o actividad de valor no generado por una organización. Precisamente por ello, suele darse por sobreentendido y subvalorarse su importancia.

Una organización se compone de personas que trabajan juntas por una meta común. Las metas organizacionales diferencian a las organizaciones de otras entidades sociales colectivas como las familias. Si bien las organizaciones tienen metas, sus miembros pueden sentirse indiferentes hacia las metas o pueden estar apartados de ellas. Debido a que las organizaciones se componen de personas, muchas de sus actividades están diseñadas dentro de los límites de los miembros que las forman.

Otro aspecto importante de las organizaciones es su continuidad y longevidad, que excede considerablemente la vida productiva de sus fundadores e integrantes, creando una nueva clase de retirados que disfrutan de ingresos acumulados en su vida activa una vez que han dejado la fuerza de trabajo.

Para (LUSTHAUS, 2002)

Las organizaciones y las sociedades en las cuales funcionan crean reglas y al mismo tiempo son regidas por estas reglas. Por último, las organizaciones son de construcción social y su éxito o su fracaso está regido por esta interacción.

Según (AMORÓS)

“Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”

Según (CHIAVENATO, 2000) el desempeño organizacional

“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”

Bittle (2000) plantea que

“El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador en pro de consolidar los objetivos de la empresa”

Según (WHETTEN, 2004):

“El desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso”.

El autor a diferencia de Chiavenato incorpora un factor que incide en el la manera en que una persona realiza su trabajo, pues cuando una persona se encuentra en un ambiente de trabajo adecuado su nivel de desempeño será alto.

2.4.2.1.1.3. Importancia

El desempeño organizacional es de vital importancia, pues en caso de que exista deficiencias en el desempeño de los trabajadores, no se logrará el cumplimiento de funciones en el tiempo estipulado, por tal razón es necesario realizar evaluaciones de desempeño periódicas a los trabajadores para conocer cuál es su nivel de rendimiento y como este aporta a la institución. Además, se considera que el trabajador que presenta un correcto desempeño laboral es un elemento importante para el bienestar de la organización.

Cabe recalcar que es trascendente tomar en cuenta como se constituyen las organizaciones, ya que es importante para ver cómo se desempeñan los trabajadores en la misma.

(HERNARDEZ)

Las organizaciones son medios para alcanzar fines empresariales o sociales. Deben por lo tanto, estar basadas en una definición estratégica de negocio que les dé razón de ser y sirva de guía en su diseño.

Los pasos para definir una organización son dos:

1. Definir estratégicamente el negocio o propósito de la organización.
2. Factores para el diseño organizacional

Definir estratégicamente el negocio o propósito de la organización.

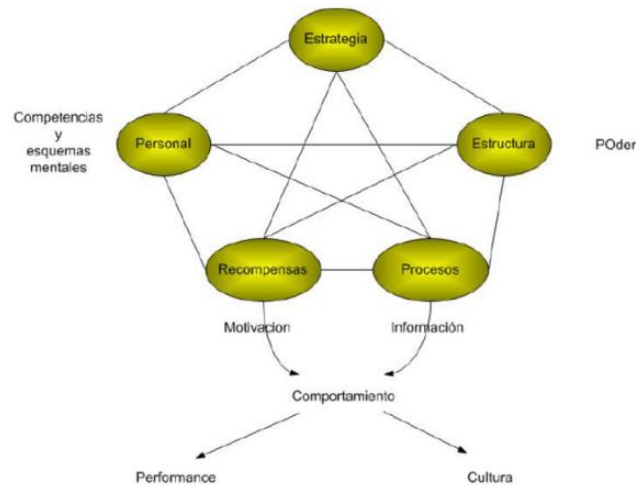
Gráfico No. 23 Organización

Factor	Nivel	Definición
Vision	Mega	Que tipo de sociedad, mercado y cliente deseamos servir y desarrollar
Mision		Cuál es el rol de la organización en concretar la visión
Objetivos	Mega	Indicadores sociales Dimensión del mercado potencial Efectos secundarios
	Macro	Resultados para la organización <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ingresos y ganancias (primarios y secundarios) <input type="checkbox"/> Posicionamiento <input type="checkbox"/> Prestigio <input type="checkbox"/> Influencia <input type="checkbox"/> Atracción de talento <input type="checkbox"/> Creación de capital <ul style="list-style-type: none"> o Financiero o Intelectual
	Micro	Productos o servicios a entregar
Modelo de negocio	Macro-Micro	Cómo la organización convertirá sus productos en ingresos
Organización	Micro	Definición del modelo de organización propuesto para producir los productos y organizar los recursos o insumos en forma óptima
Procesos	Procesos	Definición de los procesos requeridos para producir los productos o servicios en forma óptima
Recursos o insumos	Insumos	Infraestructura física Tecnología y equipamiento Recursos humanos Licencias y patentes Materia prima o productos base Alianzas y socios Capital de inversión Capital de trabajo Inversión variable anual

Fuente : Hernandez.2011

Factores para el diseño organizacional

Gráfico No. 14 Factores de diseño



Fuente: Hernandez, 2011

Los estudios de Gary Becker sobre capital humano, y la introducción por Peter Drucker del concepto de trabajador del conocimiento han dado origen a una nueva perspectiva que analiza el desempeño humano como un factor clave del desempeño organizacional, económico y social. La emergencia de lo que algunos autores llaman una economía y sociedad del conocimiento convierte a la gestión de los recursos humanos en una de las palancas clave para la competitividad de la organización. La velocidad con la que cambian tecnología y productos y evolucionan las necesidades sociales hace que los recursos humanos de la organización deban reentrenarse y reorganizarse en forma continua.

Partiendo de lo dicho anteriormente en si la organización es conformada por el Talento Humano el cual es el factor primordial para este estudio, por lo que haremos énfasis en el personal y su desempeño en la misma, ya que la organización depende en sí de como el empleado explota al máximo las competencias que posee y que se requiere en su puesto de trabajo, por lo mismo se tomara en cuenta como se debe evaluar, los métodos a usarse y sus competencias.

2.4.2.1.1.4. Competencias

Como se mencionó anteriormente para obtener un mejor resultado en cuanto al desempeño, de los trabajadores, los mismos hacen uso de aquellas competencias con las que cuentan, por lo que es necesario describir sus elementos.

Los trabajadores hacen uso de aquellas competencias con las que cuentan, por lo que es necesario describir sus elementos.

(VELA, 2004)), menciona que las competencias son el conjunto de conocimientos habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad, aseguran su logro. Por lo que se determina que los elementos inmersos las competencias son los conocimientos, habilidades y actitudes, las mismos que se describen a continuación.

- **Conocimiento:** “Información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables”. Alavi & Leidner, (2003:17) Por lo tanto el conocimiento es todo tipo de información que hemos almacenado en nuestra mente.
- **Habilidades:** “Aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio” Prieto, (2007:29), Es aquella capacidad innata que ser humano posee para realizar un tarea.
- **Actitudes:** “Las actitudes son creencias internas que influyen en los actos personales y que reflejan características como la generosidad, la honestidad o los hábitos de vida saludables" (Schunk, 1997: 392).Por lo tanto una actitud es forma de proceder de una persona en base a sus patrones mentales.

2.4.2.1.1.4. Evaluación de desempeño Organizacional

2.4.2.1.1.4.1. Organización

El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias.

(NORTON)

Una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial es el **Balance Score Card o Tablero de Control Balanceado**, un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard; el cual permite a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio. Además, el Balance Score Card monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar medidas correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos.

Regularmente, la implementación de esta herramienta incluye cuatro procesos: convertir la visión corporativa en metas en funcionamiento; comunicar la visión y vincularla con el desempeño individual; planeación de negocios; y retroalimentación, aprendizaje y ajuste de la estrategia.

El Balance Score Card opera, tradicionalmente, a través de cuatro perspectivas de la organización, y aunque usarlas todas no es una regla; mediante ellas se construye un modelo completo de negocios. Kaplan y Norton establecieron este conjunto de perspectivas por las cuales puede ser evaluada la actividad de una compañía:

Para (NORTON)

-Perspectiva financiera. Analizar el desempeño de los indicadores financieros es el aspecto más utilizado, ya que éstos son el reflejo de lo que ocurre con las inversiones y el valor económico; de hecho, todas las estrategias culminan en una meta financiera.

-Perspectiva del cliente. Este aspecto consiste en identificar el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. Esta perspectiva es un reflejo del mercado en el cual se compete. A través de ésta se obtiene información para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, además, obtener cuota de mercado, rentabilidad, entre otros.

-Perspectiva de procesos internos. Con el fin de alcanzar los objetivos financieros y de los clientes, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos internos de la empresa. Estos procesos en los que se debe ser excelente, son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de forma correcta, de manera que influyan a conseguir los objetivos financieros y de clientes.

-Perspectiva de aprendizaje e innovación. Este aspecto permite identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Incluye la formación y crecimiento en cuanto a capital humano, sistemas y clima organizacional. Además, implica buscar las formas por medio de las cuales la organización puede mantener su habilidad para cambiar y mejorar.

Es importante señalar que cada organización debe adecuar estas perspectivas de acuerdo con sus propias estrategias. Además, es necesario dejar en claro que lo esencial no es el número de aspectos que se analicen, sino la forma en que se vinculen y creen relaciones entre los resultados alcanzados. Y es que toda acción que se realice sobre una variable o indicador estratégico, tendrá un impacto directo sobre otro indicador de la organización, de allí la importancia de conocer las relaciones causa-efecto entre los mismos.

De acuerdo con los creadores del Balance Score Card, esta herramienta es usada por las compañías, en su mayoría; para clarificar y actualizar presupuestos, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, y para realizar revisiones de desempeño de forma periódica con el fin de mejorar las estrategias.

La implementación del Balance Score Card permite a las organizaciones comunicar sus metas, asignar recursos y distribuir tareas. Además, por ser una herramienta centralizadora de información, evita el problema de recopilar manualmente la información diseminada en distintas áreas de la organización.

Sin duda el saber cómo se encuentra la organización en si es lo primordial, pero sin embargo es de vital importancia saber cómo se llega al éxito de toda la organización por lo mismo hay que tener en cuenta como se debe evaluar al personal.

Para (WERTER)

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (p.302).

Muchas de las personas al ingresar a un nuevo trabajo, no presentan niveles aceptables de producción, sin embargo su desempeño mejorará con el tiempo, por lo cual es necesario evaluar periódicamente su avance, muchas de estas personas al pasar el tiempo obtienen un nivel de desempeño que sobrepasa el nivel satisfactorio.

Cuando el resultado de estas evaluaciones es negativo, es necesario determinar la falencia y aplicar medidas correctivas; y, cuando los resultados son satisfactorios o sobrepasan lo esperado, es necesario motivar a los colaboradores para que estos resultados se mantengan o sigan desarrollándose.

2.4.2.1.1.5. Tipos de evaluación de Desempeño Laboral

Factores del desempeño laboral

Chiavenato, (2009) expone que el desempeño laboral está determinado por dos factores, los actitudinales de la persona y factores operativos.

Los **factores actitudinales** están relacionados con la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización; mientras que los **factores operativos** son aquellos factores concernientes al trabajo como: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por lo tanto, el desempeño laboral de una persona se verá influenciado por varios factores como son: las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción del papel que desempeña. Pero no son los únicos factores, ya que el desempeño también se verá afectado por otros factores externos herramientas,

materiales y sobre todo la información que recibe para la ejecución de las tareas información esencial para la ejecución de una tarea.

2.4.2.1.1.5.1. Evaluación de desempeño

Para (WERTER)

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa” (p.302), Muchas de las personas al ingresar a un nuevo trabajo, no presentan niveles aceptables de producción, sin embargo su desempeño mejorará con el tiempo, por lo cual es necesario evaluar periódicamente su avance, muchas de estas personas al pasar el tiempo obtienen un nivel de desempeño que sobrepasa el nivel satisfactorio.

Cuando el resultado de estas evaluaciones es negativo, es necesario determinar la falencia y aplicar medidas correctivas; y, cuando los resultados son satisfactorios o sobrepasan lo esperado, es necesario motivar a los colaboradores para que estos resultados se mantengan o sigan desarrollándose.

Al evaluar el desempeño de un empleado, no estamos interesados en su desempeño general, sino en el desempeño en su puesto. El desempeño en un cargo, varía de persona a persona, ya que depende de innumerables factores condicionales, algunos de ellos son: percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, las habilidades y capacidades de una persona o su propia percepción del papel que desempeña.

La profesora Chiavacci menciona los enfoques que se pueden utilizar para calificar e desempeño de una persona:

- **Habilidad-capacidades:** habilidades lingüísticas, facilidad de aprendizaje, habilidad interpersonal, habilidad de liderazgo, habilidad para tomar decisiones.

- Comportamientos: trabajo en equipo, cooperación, responsabilidad, puntualidad, honestidad.
- Resultados: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidentes, aumento en las ventas.

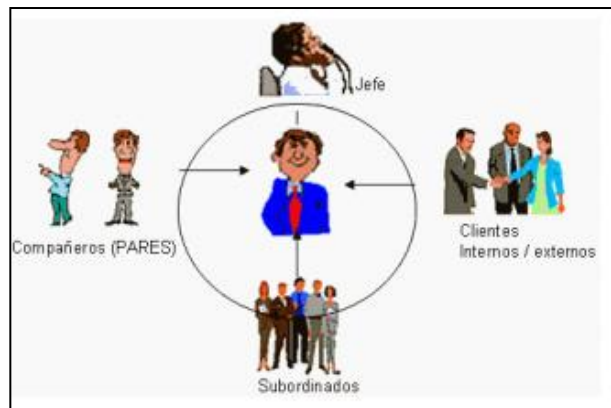
2.4.2.1.1.5.2. Evaluación de Desempeño

Chiavenato I., (2009) menciona que “existen tres tipos de evaluación de desempeño 90°,180° y 360°”pg.221.

- **Evaluación de Desempeño de 90°:** según Chiavenato I., (2009) es “una herramienta en que se analiza a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior”pg.222 .Este tipo de evaluación muy subjetivo pues muchas veces los jefes evalúan la amistad o afinidad que tienen con sus subordinados, dejando de lado el verdadero fin de la evaluación, el nivel de empeño.
- **Evaluación de Desempeño de 180°:** para Alles, (2005) es donde “una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente por los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360°en que no incluye el nivel de subordinados” pg.213.Esta evaluación aun cuando tiene un cierto grado de subjetividad, es recomendable aplicar a directivos, pues aquí ya participan superiores, pares y ocasionalmente los clientes, obteniendo así diferentes puntos de vista que permitirán determinar de mejor manera el nivel de desempeño.
- **Evaluación de Desempeño de 360°:** es una evaluación de desempeño de forma circular, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado, también es conocida como evaluación integral, es

una de las herramientas más objetivas y utilizadas por organizaciones modernas. Esta evaluación busca obtener una perspectiva global del desempeño de una persona a través de criterios de: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos y la auto evaluación. (Escobar, 2008:50)

Gráfico No. 15 Evaluación de 360°



Fuente: Escobar,(2008), pag.50

A continuación se describe la evaluación de 360° según Córdoba, (2000:118)

- Autoevaluación
- Coevaluación
- Heteroevaluación

Autoevaluación: Es el proceso donde el trabajador valoriza su propia desempeño. Lo que le permite reconocer sus posibilidades, limitaciones y cambios necesarios para mejorar su rendimiento.

La Autoevaluación permite al colaborador

- Emitir juicios de valor sobre sí mismo en función de ciertos criterios de evaluación o indicadores previamente establecidos.
- Estimular la retroalimentación constante de sí mismo y de otras personas para mejorar su desempeño.

.
Coevaluación: Es el proceso de valoración conjunta que realizan los pares, al evaluado, atendiendo a criterios de evaluación o indicadores establecidos por la organización.

Esta evaluación permite obtener una perspectiva por parte de los compañeros del evaluado

Heteroevaluación: Es la evaluación que realiza una persona sobre otra respecto de su trabajo, actuación, rendimiento, etc. A diferencia de la coevaluación, aquí las personas pertenecen a distintos niveles, es decir el trabajador es evaluado por su jefe.

2.4.2.1.1.6. Métodos de evaluación

Chiavenato I., (2009) menciona que “existen diferentes métodos de evaluación tradicionales, que varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal.” Los métodos de evaluación del desempeño son variados, cada método tiene sus ventajas y desventajas, dependerá de la actividad de la organización

Para Chiavenato I., (2009) los métodos más conocidos son:

- Método de incidentes críticos
- Método de escalas gráficas.
- Método de comparación por pares.
- Método de elección forzada.

Tabla No. 1 Métodos de Evaluación

Métodos	Definición	Características	Ventajas	Desventajas
Incidentes críticos	Este método de los consiste en recopilar información sobre incidentes ocurridos durante un período para aprender de esas experiencias y prevenir futuros accidentes o situaciones de emergencia que puedan destruir o deteriorar seriamente un sistema	Se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El líder observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado	-Es una técnica barata que suministra buenas informaciones. -Es apropiada para identificar eventos menos usuales y que no serían tomados en cuenta por otras técnicas orientadas más a las actividades ordinarias o rutinarias.	-Pueden existir fallos o distorsiones en la memoria. -El método subraya sólo eventos no ordinarios, y puede pasar por alto situaciones de continuado riesgo
Escalas gráficas	Es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables	-Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. -Se puede implementar mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: -Escalas gráficas continuas -Escalas Gráficas semicontinuas -Escalas Gráficas discontinuas	-Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple. -Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación. -Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente	-Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones. - Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores. -Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.
Comparación por pares	Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño.	-El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. -La base de la comparación es, por lo general el desempeño global. -El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.	-Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad. -Proceso simple de fácil aplicación.	Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes

Elaborado por: Acurio Jessica, 2017

Fuente: Chiavenato, 2009

Análisis de rendimiento o evaluación participativa por objetivos

Gómez-Mejía y colaboradores citados por (ALLES, 2005) mencionan que:

“Para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa”.

Este método de evaluación permitirá a la empresa evaluar al colaborador en base a objetivos o indicadores que estén relacionados con el requerimiento de cada puesto.

Además Alles,(2005:45) refiere que los objetivos deberán ser mensurados y ponderados, estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución en una escala que podría ser de 1 a 5.

1. Supera ampliamente =100%
2. Supera =75%
3. Alcanzo=50
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo=25
5. No alcanzo el objetivo=0%

(CHIAVETANO, 2009) Expone que la evaluación por objetivos sigue seis etapas descritas en la tabla

Tabla No. 2 Métodos de Evaluación

Etapas	Descripción
Formulación de objetivos consensuados	Un objetivo, es el resultado que se desea alcanzar en determinado periodo. Es necesario que los objetivos se establezcan conjuntamente entre los subordinados y el gerente a través de negociación, y así llegar a un consenso. El alcanzar los objetivos beneficia a la organización y permite que el evaluado también participe de estos beneficios.
Compromiso personal para alcanzar los objetivos	Cuando el evaluado es tomado en cuenta para establecer los objetivos hace que se comprometa a alcanzarlos. En algunos casos, se celebra una especie de contrato formal o psicológico para practicar el acuerdo realizado

Etapas	Descripción
Negociación para la asignación de los recursos	Una vez que el compromiso personal, y a partir de los objetivos consensuados, el paso siguiente es definir los recursos y medios. Los recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipos de trabajo, etc.) inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, consejería, etc.). Los recursos son elementos importantes para el logro de los objetivos
Comportamiento del evaluado para lograr los objetivos.	Esta etapa es la principal del sistema. El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos. Esto significa que cada persona deberá escoger con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar los objetivos definidos. Los directivos podrán proporcionar consejería y orientación, en vez de dar órdenes, controlar e imponer
Monitoreo constante de los resultados	Es la verificación de los resultados obtenidos mediante este proceso. La medición constante de los resultados y el alcance de los objetivos deben tener fundamentos cuantitativos. El evaluado deberá realizar su autoevaluación, es decir, saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados.
Retroalimentación intensiva y evaluación continúa	Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema porque el evaluado necesita saber y percibir con claridad cómo marcha para evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar conclusiones.

Elaborado por: Acurio Jessica, 2017

Fuente: CHIAVENATO, 2009

Este método de valuación permite a las organizaciones, orientar el desempeño de sus colaboradores hacia fines y objetivos previamente negociados y fijados, busca los recursos necesarios para obtener lo que la empresa se ha planteado, también realiza el seguimiento de las actividades desarrolladas para alcanzar los objetivos, a través de retroalimentación constante y evaluación continua. Finalmente garantiza el desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

2.4.2.1.2. Evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño por competencias.

Para (ALLES, DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS , 2002), la evaluación de desempeño por competencias “implica no sólo atender a rasgos psicológicos de

las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades”.pg 2. La evaluación de desempeño por competencias constituye un proceso mediante el cual se determina el rendimiento global de los trabajadores, poniendo énfasis en los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen las personas, pues no todas son competentes en todas las tareas y no están igualmente interesadas en todas las clases de tareas, permitiendo así a la organización establecer estrategias que desarrollen las competencias de sus colaboradores.

2.4.2.1.2.1. Importancia evaluación de desempeño por competencias.

(ALLES, DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS , 2002) menciona que “las escalas de comportamiento proporcionan a los empleado ejemplos específicos de conductas que pueden realizar o evitar si quieren tener éxito en su trabajo”pg.48. La importancia de este método de evaluación radica en que los colaboradores de una organización podrán conocer cuáles son las competencias que deben desarrollar para realizar exitosamente las tareas relacionadas a su puesto de trabajo.

2.4.2.1.2.2. Tipos de competencias a evaluar

(ALLES, 2005) en su diccionario de competencias las clasifica en competencias cardinales y específicas.

Las competencias cardinales son aquellas con las que todos los miembros de la organización deben contar, mientras que las específicas son aquellas que están relacionadas directamente con el puesto de trabajo.

También divide a estas competencias en cuatro grados:

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia

D: Insatisfactorio

Escalas de valoración de competencias

Alles, (2002) expone que las escalas de valoración cuantitativa debe estar relacionada con los grados de las competencias, por lo tanto las escalas numéricas serán las siguientes:

A=100%

B=75%

C=50%

D=25%

No desarrollado=0%

Al grado A se le otorga un porcentaje de 100% es decir que la competencia está desarrollada y que además existe un valor agregado. Al grado B un valor del 75% que quiere decir que la competencia está por encima del nivel esperado, al siguiente grado C, se le confiere el 50% estableciendo que la competencia ha sido desarrollada en el requerimiento necesario, al grado D se le otorga el 25% que quiere decir que el desarrollo de la competencia está por debajo del nivel requerido y cuando la competencia no ha sido desarrollada se la valora con el 0%.

Para obtener mejores resultados la evaluación debe ser de 360°

Para (ALLES, DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS , 2002)la evaluación de 360° permite a la organización una mejor percepción del grado de desempeño que presentan sus colaboradores, pues dirige a las personas hacia las satisfacción de necesidades y expectativas, no solo del jefe sino también de los clientes internos y externos, esta evaluación es clara y sencilla, consiste en que un grupo de personas de distintos niveles valoran los comportamientos diarios de una persona en su área de trabajo

Tabla No. 3 Evaluación 360°

Evaluación	Personas que realiza la evaluación
Autoevaluación	El mismo evaluado
Coevaluación	Los pares o compañeros.
Hetero evaluación	El jefe inmediato

Elaborado por: Acurio Jessica, 2017

Fuente: MARTHA ALLES, 2002

Teniendo ya claro los métodos de evaluación, a continuación debemos tener en cuenta las características o factores sobre los cuales se va a evaluar el desempeño de una persona. Estas características o factores de evaluación deben cumplir con normas mínimas que garanticen la validez del sistema, las cuales se mencionan a continuación:

(ALLES, 2005)

1. Deben ser representativas de los cargos desempeñados. Las características o factores de evaluación deben ser relevantes para desempeñar correctamente las funciones del puesto que ocupa el evaluado, es decir, deben ser definidos de acuerdo a las especificaciones del puesto que ocupa el empleado. Deben descartarse aquellos que no son importantes para el desempeño de las funciones, salvo que se desee introducir con propósito de promociones o ascensos aquellas características que se requieren en los cargos correspondientes
2. Deben ser significativos para las funciones de todos los cargos considerados en la calificación. Deben ser factores importantes para todos los cargos cuyos ocupantes están siendo calificados con un mismo sistema. Este principio se conoce como la “universalidad del factor”.

3. Deben ser tan objetivos y medibles. Eliminar los factores difíciles o imposibles de ser sometidos a observación o a lograr cierta tangibilidad, el objetivo es eliminar lo máximo posible la posibilidad de una apreciación subjetiva del desempeño.
4. Deben definirse teniendo en cuenta que no se sobrepongan en significado dos o más factores, ya sea en su totalidad o en parte. El objetivo es evitar medir más de una vez el mismo factor.
5. Deben tener amplitud. Los factores deberían considerar todas las características importantes exigidas por el cargo y no solo una parte de ellas.

Hay que tener en cuenta que evaluar competencias laborales es determinar la situación laboral de los trabajadores, con relación a su nivel de conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Este sistema de evaluación tiene como objetivo principal, medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización.

(ALLES, DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS , 2002)

La evaluación del desempeño es un sistema que facilita medición sistemática, objetiva e integral de la conducta y el rendimiento o el logro de resultados individuales y organizacionales; es útil para determinar problemas que existen en la organización con relación a la adaptabilidad del colaborador, también identifica sus fortalezas, posibilidades, capacidades y actitudes ,la evaluación de desempeño no busca castigar, sino mejorar el planteamiento de objetivos y hacer razonable el rendimiento de la persona en la organización.

Lo principal de la evaluación es la retroalimentación que obtiene el trabajador durante este proceso, pues indicarle que ha realizado un buen trabajo hará que se sienta estimulado y creará que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversos beneficios para su desarrollo dentro de la organización. Por

otra parte, cuando la calificación sea desfavorable permitirá que el colaborador determine cuáles son sus falencias y en que es lo que debe mejorar, el trabajador cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se vigila y califica su esfuerzo.

Por todo lo mencionado anteriormente se determina que la evaluación de desempeño Laboral como Organizacional es un elemento primordial dentro de una organización, ya que permitirá desarrollar sus recursos más importantes, como lo son el talento humano y el crecimiento de la organización quien dará el valor agregado a la misma.

2.4.2.1.3. Gestión de Procesos de Talento Humano

(CHIAVETANO, 2009), resume a la gestión en seis procesos básicos, denominados “admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, siendo estos procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación, pues depende de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

1.- Admisión de Personas. Es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales.

2.- Aplicación de Personas. Según (CHIAVETANO, 2009), la aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, lo define como “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas

realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.”

3.- Compensación de Personas. (CHIAVENATO, 2009), destaca “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.” En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales que se deben alcanzar.

Para (GALICIA, 2010) , un sistema de compensación e incentivos “es una herramienta de gestión que, como muchas otras, pretende actuar en el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, influyendo directamente sobre la motivación de las mismas y sobre su grado de satisfacción”. Por tanto, es importante que, los incentivos y compensaciones se diseñen en la empresa, para estimular desempeños y comportamientos deseados.

4.- Desarrollo de las Personas. De acuerdo a (CHIAVETANO, 2009), desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

5.- Mantenimiento de Personas. Es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. En este sentido, a criterio del precitado autor, el mantenimiento de personas implica crear condiciones ambientales y

psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

6.- Monitoreo de personas. El último proceso de la gestión de talento humano es el monitoreo de las personas que según (CHIAVETANO, 2009), tiene un significado especial en esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

2.5. Hipótesis

- Afirmativa = Alternativa (H1): “El desarrollo de competencias laborales incide en el Desempeño de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Cía. Ltda.”
- Negativa = Nula (H0): “El desarrollo de competencias laborales NO incide en el Desempeño Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Cía. Ltda.”

2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis

- Variable Independiente: Desempeño Organizacional
- Variable Dependiente: Desarrollo de competencias laborales
- Unidad de Observación: Personal administrativo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Cía. Ltda.
- Término de Relación: Influyen directamente

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

El presente trabajo investigativo utiliza el enfoque cualitativo y cuantitativo, debido a que cumple con las siguientes características:

Se utiliza técnicas cualitativas, ya que estas ayudan a llevar a cabo de mejor manera el proceso investigativo, dado que se tiene un contacto directo con el entorno a investigarse permitiendo recabar datos verdaderos. También se utilizara la técnica cuantitativa, porque se realizara la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas.

3.2. Modalidad básica de la investigación

El desarrollo del proyecto de investigación se basa en:

Investigación bibliográfica – documental, ya que permitirá ampliar y profundizar ciertos enfoques, investigación de campo, ya que tendrá un contacto directo con la realidad de los colaboradores.

3.3. Nivel o tipo de investigación.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha visto la necesidad de utilizar los siguientes tipos de investigación:

Investigación Explicativa, ya que nos ayudara a saber cuáles son los problemas reales y cuáles son las causas que las originan.

Investigación descriptiva, la presente investigación se apoyara en la misma para llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

3.4. Población y muestra.

La población será de máximo 20 persona que colaboran dentro de la Cooperativa de

Ahorro y Crédito “La Merced” Cía. Ltda. Se calculara de los colaboradores del área administrativa, directivos y operacionales

Tabla No. 4 Muestra de la Población

POBLACIÓN	MUESTRA
Administrativa	10
Operacional	10
TOTAL	20

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”

Elaborado por: Jéssica Paola Acurio Pazmiño

3.5. Operacionalización de Variables

3.5.1. Variable Independiente: Desarrollo de competencias laborales

Tabla No. 5: Operacionalización de la Variable Independiente (Competencias Laborales)

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Las competencias se adquieren a través de diferentes maneras, puede ser por <u>experiencias</u> , por <u>formación</u> o por <u>capacitaciones</u> en el ámbito no formal, por lo general todo tipo de curso o seminario de capacitación está destinado a desarrollar una <u>competencia específica</u>	Experiencia	Determinar el grado de conocimientos que posee Cantidad de conocimientos adquiridos	¿Ha recibido capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales para el desarrollo de su Organización?	Observación, Entrevista, Cuestionario
	Formación Formal	Analizar la formación de los colaboradores Número de trabajadores que poseen título de segundo nivel Número de trabajadores que poseen títulos de un nivel inferior	¿Cree usted que para realizar su trabajo es importante la obtención de un título?	
	Capacitaciones	Determinación de necesidades de capacitación Número de necesidades percibidas Elaboración de un programa de capacitación Número de medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas.	¿Piensa usted que las capacitaciones lo ayudarán en el desenvolvimiento de su trabajo?	
	Competencia Específica	Asimilación y tratamiento de conocimientos. Cantidad de conocimiento, dominados y aplicados	¿Considera que actualizar sus conocimientos en otras áreas es importante para su trabajo?	

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "la Merced" Cía. Ltda.

3.5.2. Variable Dependiente: Desempeño Organizacional

Tabla No. 6: Operacionalización de la Variable Dependiente (Desarrollo Organizacional)

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos .	Comportamiento del trabajador	Nivel individual Tipos de comportamientos a nivel individual dentro de la organización Nivel grupal Tipos de comportamientos a nivel grupal dentro de la organización	¿Según su criterio dentro de la Cooperativa existen comportamientos los cuales no han sido corregidos? ¿Considera que el desarrollar trabajo en equipo trae óptimos resultados?	Observación, Entrevista, Cuestionario
	Estrategias individuales	Innovación de procesos Cantidad de procesos innovados Adquisición de Conocimientos Número de conocimientos adquiridos	¿Considera usted que es una buena idea innovar los procesos de la empresa con el fin de adquirir más conocimientos?	
	Logro de objetivos	Alcanzable Número de objetivos cumplidos completamente Medible Número de objetivos logrados en el tiempo establecido Cuantificable Número de objetivos alcanzados	¿Considera usted que ha logrado los objetivos y metas que se ha planteado? ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” le ayuda en cuanto al logro de sus objetivos profesionales?	

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “la Merced” Cía. Ltda.

3.6. Recolección de información

En cuanto al proceso de recolección de la información, se procede a tomar los parámetros que se establecieron en la operacionalización de variables se procede a la elaboración de una encuesta relacionada con las dos variables, no tendrán tiempo límite, ya que consideraran el tiempo adecuado para su elaboración.

Encuesta

Dirigida al personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Cía. Ltda., el cual está estructurado mediante un instrumento como es el cuestionario, elaborado con preguntas cerradas y que permitirán recabar información sobre las variables de estudio.

Observación

Este método permitirá al desarrollo de la investigación obtener conocimientos acerca del comportamiento de las personas en el lugar donde se producen los hechos.

La investigación va dirigida al personal de la Cooperativa “La Merced” donde se busca conocer cuáles las competencia laborales sean estas conductuales ó/y conocimientos que están afectando el desenvolvimiento de los colaboradores.

Tabla No. 7 Plan para la recolección de la Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar
2.- ¿A qué personas o sujetos?	Personal de la empresa
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Desarrollo de Competencias Laborales
4.- ¿Quién?	Investigadora: Paola Acurio
5.- ¿Cuándo?	Periodo: Abril – Octubre 2016
6.- ¿Lugar de la recolección de la información?	Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Cía. Ltda.
7.- ¿Cuántas veces?	Se realiza una vez a cada encuestado
8.- ¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
9.- ¿Con qué?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener la información

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

La información se recolectó a través de la observación y aplicación de encuestas a todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Merced.

Para la encuesta se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas y las respuestas contarán con tres opciones (si y no)

3.7. Procesamiento y Análisis

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de la encuesta a todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Merced de la ciudad de Ambato se procedió a la revisión y codificación de la información para organizarla y facilitar el proceso de tabulación. Dicha información se presentó en pasteles y correlacionada a través del método estadístico Chi-Cuadrado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Luego del proceso de recolección de información a través del método de encuesta y posteriormente con la utilización de la herramienta estadística del Chi Cuadrado, con el objetivo de indagar sobre el Desarrollo de Competencias Laborales así como el Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Cía. Ltda.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de tablas y su respectiva representación gráfica, los cuales para una mayor comprensión y mejor entendimiento se encuentran figuradas pregunta por pregunta con cada uno de sus resultados alcanzados de la aplicación realizada.

4.1.1. Interpretación de datos

Pregunta 1: ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” le ayuda en cuanto al logro de sus objetivos profesionales?

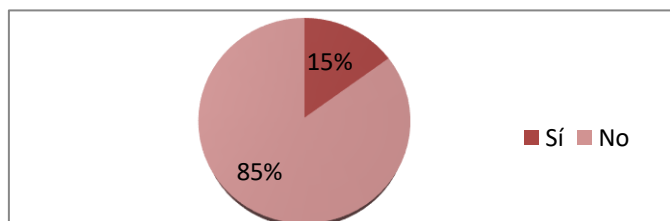
Tabla No. 8 La institución le ayuda en cuanto logro de sus objetivos profesionales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	15%
No	17	85%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Gráfico No. 16 La institución le ayuda en cuanto logro de sus objetivos profesionales



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Análisis:

En la encuesta el 15% de los colaboradores respondieron que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” si les brinda apoyo en cuanto al logro de sus objetivos profesionales mientras que el 85% mencionan lo contrario.

Interpretación:

En un porcentaje alto, los trabajadores consideran que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”, no brinda el apoyo necesario para el desarrollo de su carrera, es decir no se busca satisfacer la necesidad de autodesarrollo de sus colaboradores, lo que ocasiona en ellos un decrecimiento en su compromiso con la empresa.

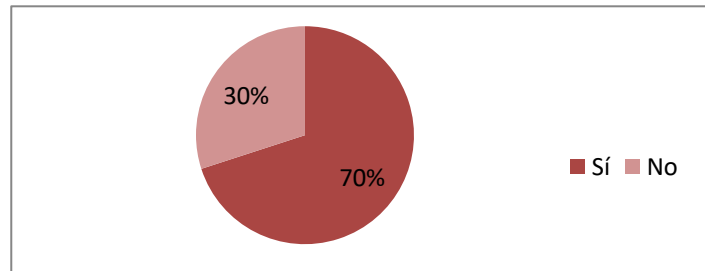
Pregunta 2: ¿Cree usted que las capacitaciones lo ayudarán en el desenvolvimiento de su trabajo?

Tabla No. 9 Las capacitaciones lo ayudarán en el desenvolvimiento de su trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Gráfico No. 17 Las capacitaciones lo ayudarán en el desenvolvimiento de su trabajo



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Interpretación

Según los datos recolectados se puede observar que de los colaboradores encuestados el 70 %, que corresponde a 14 personas encuestadas, consideran que las capacitaciones permiten mejorar el desenvolvimiento del trabajo; mientras 30 % que corresponde a 6 personas dicen que las capacitaciones no ayudan al desenvolvimiento de su trabajo.

Análisis

Como se observa en la gráfica una gran parte de los trabajadores considera que las capacitaciones son uno de los métodos más importantes para su desarrollo y el de la organización; pues el proceso capacitación no solo permite determinar brechas de desempeño, si no también corregirlas; lo que permitirá que el personal este altamente calificado para las labores de la organización.

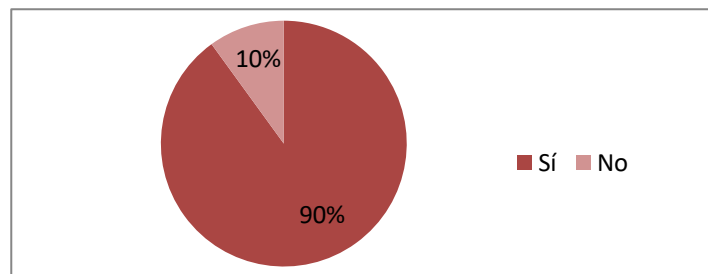
Pregunta 3: ¿Considera usted que es buena idea innovar los procesos de la empresa con el fin de adquirir más conocimientos?

Tabla No. 10 Innovar los procesos de la empresa con el fin de adquirir más conocimientos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Gráfico No. 18 Innovar los procesos de la empresa con el fin de adquirir más conocimientos



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Análisis

El 90% de las personas encuestadas que corresponde a 18 colaboradores, consideran que si es necesario innovar los procesos de la empresa con el fin de adquirir más conocimientos, mientras que solo el 10% que corresponde a 2 personas, no está de acuerdo con innovar los procesos de la empresa.

Interpretación

La mayor parte del personal manifiesta que si es necesaria la innovación en la empresa, para ellos el hacer un cambio en los procesos de la organización representan un avance, así como esto aportan para que obtengan nuevos conocimientos, el personal restante tiene otro pensamiento y este tal vez de deba a un pensamiento empírico probablemente por la falta de liderazgo, puesto que los altos mandos no buscan estrategias para el bienestar de sus colaboradores; su enfoque está en obtener réditos económicos.

Pregunta 4: ¿Considera que el desarrollar trabajo en equipo trae óptimos resultados?

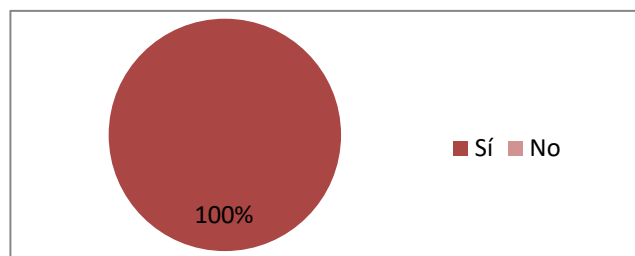
Tabla No. 11 Desarrollar trabajo en equipo trae óptimos resultados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Gráfico No. 19 Desarrollar trabajo en equipo trae óptimos resultados



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Análisis

El 100% de los trabajadores, que corresponde a 20 personas encuestadas, respondieron que el desarrollar trabajo en equipo trae óptimos resultados.

Interpretación

Con los resultados obtenidos, se puede evidenciar que los colaboradores de la empresa consideran que una de las competencias que tienen un alto valor es el trabajo en equipo, pues la diversidad de trabajo con un buen enfoque, permite disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas. El intercambio de opiniones y conocimientos, permite crear sinergia en la organización.

Pregunta 5: ¿Las actividades en su puesto de trabajo están bien organizadas o delimitadas?

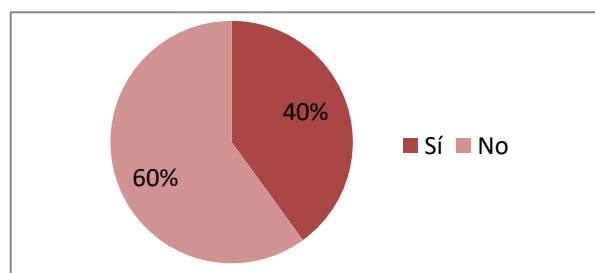
Tabla No. 12 Las actividades en su puesto de trabajo están bien organizadas o delimitadas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	40%
No	12	60%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Gráfico No. 20 Las actividades en su puesto de trabajo están bien organizadas o delimitadas.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Análisis

Con los datos obtenidos se determina que el 40% de los encuestados que corresponde a 8 personas encuestadas, consideran que las actividades en su puesto de trabajo están bien organizadas o delimitadas, y el 60% que corresponde a 12 personas encuestadas, opinan que las actividades no están correctamente organizadas.

Interpretación

En esta pregunta las opiniones de los colaboradores de la empresa con relación a su opinión en que si las tareas que ellos realizan en su lugar de trabajo están organizadas adecuadamente, un porcentaje considerable menciona que no; por lo tanto se infiere muchos de los colaboradores se sienten inconformes en su lugar de trabajo debido a que no se les informa correctamente cuáles son sus actividades o por el poco interés que existe por el mejoramiento continuo en todas las áreas; esto produce un decrecimiento laboral.

Pregunta 6: ¿Ha recibido capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales para el desarrollo de su organización?

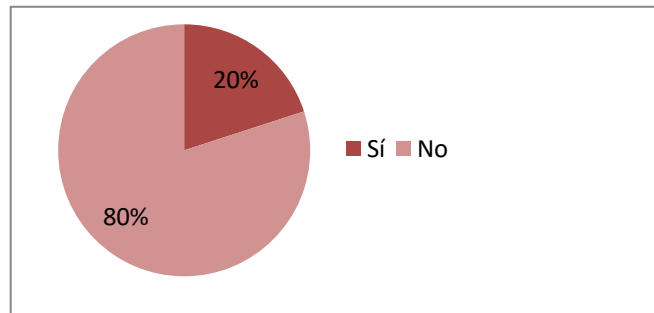
Tabla No. 13 Capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	20%
No	16	80%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Gráfico No. 21 Capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Análisis

Con relación a los datos obtenidos se puede determinar que de los 20 trabajadores encuestados, 4 de ellos que corresponden al 20 %, mencionan que si ha recibido capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales para el desarrollo de su organización; mientras que para 16 trabajadores que representan el 80% menciona lo contrario.

Interpretación

La mayor parte de los trabajadores mencionan que no han sido capacitados en cuanto al buen manejo de las competencias laborales, es decir que muchos de ellos desconocen que es una competencia, lo que denota la falta de innovación de empresa en cuanto al talento humano, pues un sistema basado en competencias es lo que se maneja actualmente debido a que en este sistema se potencia habilidades, destrezas y conocimientos del personal.

Pregunta 7: ¿Considera usted que ha logrado los objetivos y metas que se ha planteado?

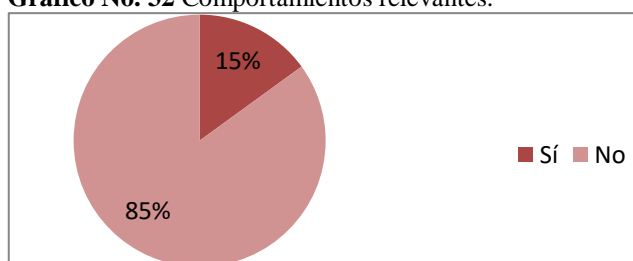
Tabla No. 14 Ha logrado los objetivos y metas que se ha planteado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	15%
No	17	85%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Gráfico No. 32 Comportamientos relevantes.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Análisis

El 85% de los encuestados, que corresponde a un total de 17 personas, consideran que aún no han logrado cumplir con sus metas y objetivos y tan solo un 15% que corresponde a 3 personas encuestadas, dijeron que sí lograron cumplir con las metas y objetivos propuestos.

Interpretación

En un gran porcentaje el talento humano de la organización considera que no ha logrado cumplir con sus metas y objetivos, esto muchas veces los frustra y desmotiva, produciéndose un decrecimiento considerable a la hora de realizar su trabajo; es por esto que la empresa debería contar con un plan de carrera en donde las personas puedan ver un oportunidad de mejora tanto en su área personal como profesional ; y esto permitirá que ellos se sientan más comprometidos con la organización y por ende aportaran con cada habilidad , destreza y conocimiento , con el fin de que cada día la empresa mejore.

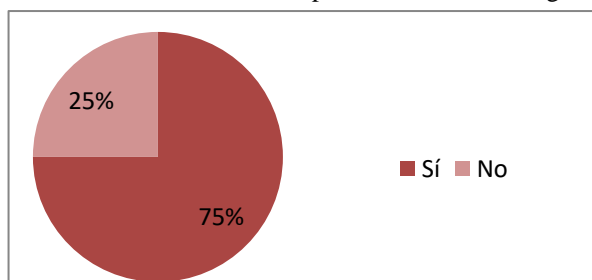
Pregunta 8: ¿Según su criterio dentro de la Cooperativa existen comportamientos no corregidos?

Tabla No. 15 Existen comportamientos mismos que no han sido corregidos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	75%
No	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Gráfico No. 23 Existen comportamientos no corregidos.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Análisis

De las 20 personas encuestadas, el 75%, que corresponde a tan solo 15 personas, opinan que dentro de la Cooperativa existen comportamientos no corregidos, mientras que el 25%, que corresponde a 5 personas encuestada menciona que si se ha logrado corregir ciertos comportamientos.

Interpretación

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito, los colaboradores consideran que existen diversos comportamientos negativos que no han sido corregidos y que esto es en muchas ocasiones rompe la sinergia de la institución, esto se podría deberse a la falta de liderazgo que actualmente existe en la empresa, por lo tanto muchas veces personal que ya tiene muchos años trabajando en la institución se muestra actitudes irrelevantes la sea con los clientes internos y externos , causando molestias y una mala imagen.

Pregunta 9: ¿Considera que actualizar sus conocimientos en otras áreas es importante para su trabajo?

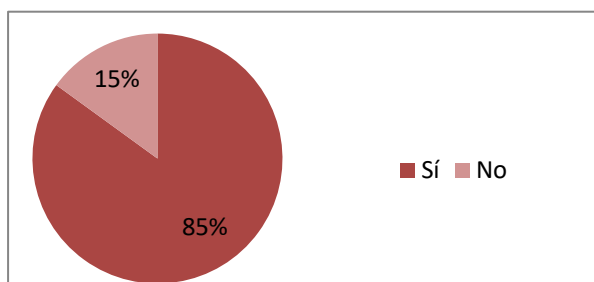
Tabla No. 16 Actualizar sus conocimientos en otras áreas es importante para su trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	85%
No	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Gráfico No. 24 Actualizar sus conocimientos en otras áreas es importante para su trabajo.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Análisis

De acuerdo a los resultados el 15%, que corresponde a 3 personas encuestadas, manifiestan que actualizar conocimientos en otras áreas no es importante para su trabajo, mientras que el 85% que corresponde a 17 personas, responden que si es importante la actualización de conocimientos.

Interpretación

En un gran porcentaje los colaboradores manifiestan que para ellos no tiene ningún valor adquirir nuevos conocimientos que no tengan nada que ver con las actividades que realizan en su puesto de trabajo, dejando a un lado la importancia de obtener conocimientos básicos de muchas de las áreas de la empresa, pues el tener un leve conocimiento de las demás actividades permite comprender la importancia de cada labor que realiza un trabajador.

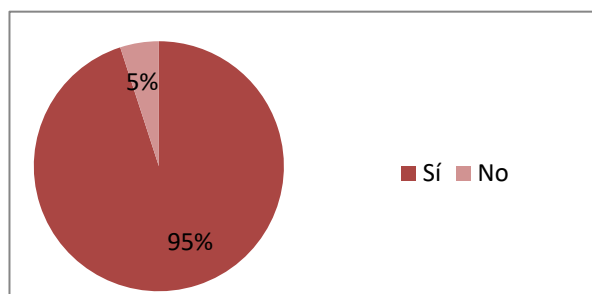
Pregunta 10: ¿Cree usted que para realizar su trabajo es importante la obtención de un título?

Tabla No. 17 Para realizar su trabajo es importante la obtención de un título.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	95%
No	1	6%
Total	20	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Gráfico No. 25 Para realizar su trabajo es importante la obtención de un título.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Análisis

El 95% que corresponde a 19 personas encuestadas, consideran que para realizar su trabajo es importante la obtención de un título, mientras que el 5% que corresponde a 1 persona encuestada menciona que no es importante obtener un título para ejercer su trabajo.

Interpretación

Se determina que la mayor parte de los colaboradores consideran que no es necesario la formación académica para desempeñarse en un cargo de la institución, es por esto que los colaboradores no buscan fortalecer sus competencias porque mantienen un criterio poco aceptable, pues día a día se

adquiere nuevos conocimientos y mucho mejor si esos tienen que ver con formación profesional pues esto agrega un plus a su perfil y su desenvolvimiento, es por esto que la empresa debe motivar a que sus colaboradores busque constantemente actualizar sus conocimientos de forma técnica.

4.2. Verificación de la Hipótesis

Para comprobar la hipótesis se procede a la aplicación del método estadístico Chi-Cuadrado

4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

(H0): “El desarrollo de competencias laborales NO incide en el Desempeño Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Cía. Ltda.”

(H1): “El desarrollo de competencias laborales incide en el Desempeño de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Cía. Ltda.”

4.2.2. Selección del nivel de significación

Para la verificación de la hipótesis de la presente investigación se utiliza el nivel alfa $\alpha = 0.05$, es decir, 95% de confianza y un 5% de margen de error.

4.2.3. Datos en la aplicación del Chi-Cuadrado

Para el cálculo del Chi-Cuadrado, se escogieron 4 preguntas claves planteadas en el cuestionario, mediante las cuales muestran la relación que existe entre la variable dependiente y la variable independiente.

Preguntas:

Pregunta 2: ¿Considera usted que las capacitaciones lo ayudarán en el desenvolvimiento de su trabajo?

Pregunta 5: ¿Las actividades en su puesto de trabajo están bien organizadas o delimitadas?

Pregunta 6: ¿Ha recibido capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales para el desarrollo de su organización?

Pregunta 8: ¿Según su criterio dentro de la Cooperativa existen comportamientos no corregidos?

Estas preguntas fueron escogidas ya que ellas determinan la incidencia entre la (variable independiente) y el desempeño laboral (variable dependiente).

Para el cálculo de Chi-Cuadrado se procede a utilizar la siguiente formula

$$x^2 = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

X² = Chi cuadrado

∑ = Sumatoria.

O = Frecuencia observada.

E = Frecuencia esperada

4.2.4. Cálculo Grados de Libertad

Previo al cálculo del Chi-Cuadrado es necesario calcular los grados de libertad, mediante la fórmula: $GL = (F - 1) (C - 1)$

Donde

F: Es el número de preguntas seleccionadas para el cálculo del Chi-Cuadrado (4preguntas, Filas)

C: Es el número de alternativas de las preguntas (2 opciones Sí y No, Columnas)

Grados de Libertad

$$GI = (F - 1) (C - 1).$$

$$GI = (4-1) (2-1)$$

$$GI = (3) (1)$$

$$GI=3$$

El valor de los grados de libertad junto con el nivel de significancia son utilizados para determinar el valor de la distribución del Chi-Cuadrado

4.2.5. Tabla de distribución del Chi-Cuadrado

Con el grado de libertad de 3 y un nivel de significancia de 0.05, como se observa en el estadígrafo de la tabla de distribución del Chi-Cuadrado (tabla

4.11), para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis 1 se debe obtener un valor superior de 7.81

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,2
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	1,6424
2	13,8150	11,983	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	3,2189
3	16,266	14,32	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	4,6416
4	18,4662	16,424	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	5,9886
5	20,5147	18,3850	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	7,2893
6	22,4575	20,2490	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	8,5581

Frecuencias Observadas

Tabla No. 18 Frecuencia Observada

Pregunta	Si	No	Total
¿Considera usted que las capacitaciones lo ayudarán en el desenvolvimiento de su trabajo?	14	6	20
¿Las actividades en su puesto de trabajo están bien organizadas o delimitadas?	8	12	20
¿Ha recibido capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales para el desarrollo de su organización?	4	16	20
¿Según su criterio dentro de la Cooperativa existen comportamientos no corregidos?	15	5	20
Total	41	39	80

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Frecuencias Esperadas

La Frecuencia Esperada de cada celda, se calcula con la siguiente fórmula aplicada a la tabla de Frecuencias Observadas.

$$Fe = \frac{(\text{Total o marginal del renglón})(\text{Total o marginal de la columna})}{N}$$

Se toma en cuenta la sumatoria de cada fila multiplicado por la sumatoria de cada columna, posteriormente dividido para la suma total de los renglones (filas).

Tabla No. 19 Frecuencia Esperada

Pregunta	Si	No	Total
¿Considera usted que las capacitaciones lo ayudarán en el desenvolvimiento de su trabajo?	10. 25	9.7 5	20
¿Las actividades en su puesto de trabajo están bien organizadas o delimitadas?	10. 25	9.7 5	20
¿Ha recibido capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales para el desarrollo de su organización?	10. 25	9.7 5	20
¿Según su criterio dentro de la Cooperativa existen comportamientos no corregidos?	10. 25	9.7 5	20
Total	41	39	80

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Una vez que se ha obtenido la frecuencia esperada procedemos a aplicar la fórmula del Chi-Cuadrado:

4.2.6. Cálculo Estadístico

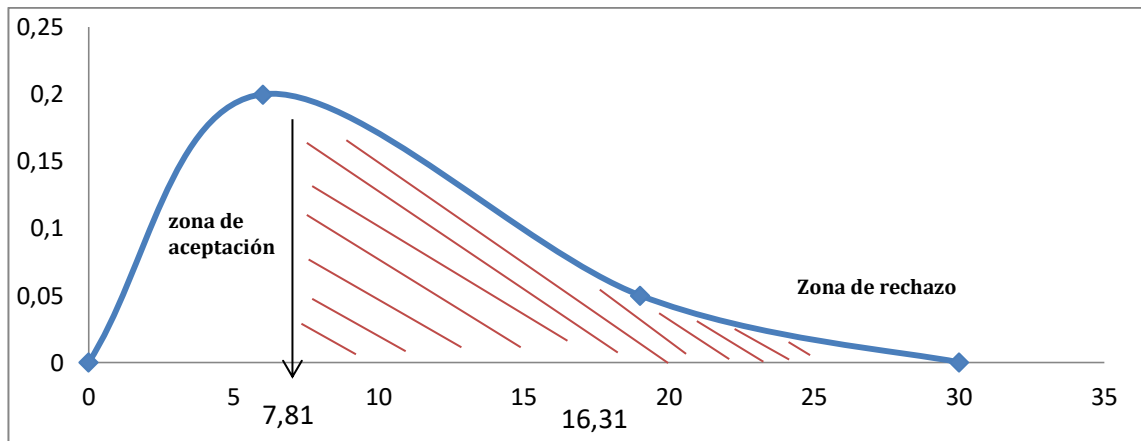
Tabla No. 20 Estadístico

ITEMS	O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
2	14	10.25	3.75	14.06	1.37
2	6	9.75	-3.75	14.06	1.44
5	8	10.25	-2.25	5.06	0.49
5	12	9.75	2.25	5.06	0.51
6	4	10.25	-6,25	39.06	3.81
6	16	9.75	6.25	39.06	4.00
8	15	10.25	4.75	22.56	2.20
8	5	9.75	-4.75	22.56	2.31
Total					16.31

Elaborado por: Acurio Paola, 2017

4.2.7. Zona de aceptación/rechazo

Gráfico No. 4 Zona de aceptación o Rechazo



Elaborado por: Acurio Paola, 2017

Decisión:

Con 3 grados de libertad y con un nivel de 0.05 se determina un valor de 7,81. Dado que el cálculo del Chi-Cuadrado es 16,31, mayor al solicitado se rechaza (H_0) y se acepta (H_1), es decir; “El desarrollo de competencias laborales incide en el Desempeño de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Cía. Ltda.”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La investigación realizada demuestra que los factores que inciden en el desarrollo de Competencias de los trabajadores dentro de la Cooperativa “La Merced” son la innovación de procesos, la actualización de conocimientos en otras áreas, con el fin de adquirir más experiencia en todas las áreas de trabajo, a su vez el hacer un cambio en los procesos de la organización representa un avance y por ende la obtención de nuevos conocimientos, con el fin de que los colaboradores de la Organización ayuden al desarrollo de la misma.
- Al analizar el desempeño de los colaboradores dentro de su área de trabajo se pudo denotar que no existe el apoyo de la Cooperativa “La Merced” en cuanto al desarrollo de sus logros profesionales, por lo tanto no se busca satisfacer la necesidad de los colaboradores en cuanto a su autodesarrollo, a su vez se pudo constatar que las actividades que se realizan dentro de la Empresa no están delimitadas correctamente por lo que existe un malestar en los trabajadores, ya que no se les informa correctamente cuáles son sus actividades a realizar, por lo mismo no se ha logrado los objetivos y metas que como trabajadores se han planteado.
- Se concluyó finalmente que la mayoría de los colaboradores están de acuerdo en desarrollar competencias que ayuden a la mejora en su puesto de trabajo, hay que tomar en cuenta que la falencias que posee la organización en sí, ya que algunas no han sido corregidas, el personal se encuentra dispuesto a colaborar ya que tiene fiel conocimiento de que el

superarse en otras áreas les permitirá crecer profesionalmente, la falta de liderazgo y el desconocimiento por parte de las autoridades pertinentes no ha podido cumplir con lo deseado por los colaboradores, lo que podría crear brechas en el desempeño.

5.2. Recomendaciones

- Para mejorar el desempeño de los trabajadores se recomienda realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para mejorar y reforzar las competencias necesarias, con el fin de promover la productividad y la competitividad laboral de la entidad ante el mercado laboral.
- Incentivar y crear mecanismos para que el área de gerencia comience a fomentar la necesidad de crecer y superarse, aumentando el nivel de conocimiento y puliendo los saberes. Además, crear pequeños grupos de discusión para saber si está dando o no resultado la manera de cómo se está llevando a cabo el desarrollo de las competencias que se necesita
- Implementar el método de evaluación por competencias, pues permitirá valorar conocimientos, capacidades, actitudes de los colaboradores, además la empresa podrá determinar brechas de desempeño, las mismas que podrán ser corregidas mediante la retroalimentación, se recomienda que esta evaluación sea de 360° pues no solamente se obtendrán valoraciones de jefes y pares, sino que también incluye las opiniones del cliente externo, convirtiéndose así en una herramienta con nivel alto de significancia, por lo tanto el nivel valorado de desempeño será muy objetivo.

Bibliografía

- Aran, G. (2015). *Comunicación persuasiva en las entrevistas de trabajo* (Primera ed.). Barcelona : Editorial UOC.
- Alavi , & Leidner. (2003). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica*. España : Thompson Editores.
- Alles , M. (2002). *Desempeño por competencias.Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias Diccionario* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Capuano , A. M. (2004). Evaluación de desempeño.Desempeño por competencias . *Invenio:Revista de Investigación académica* , 139-50.
- Cardinali , D. (2007). *Neurociencia Aplicada* . Buenos Aires : Editorial Médica Panamericana
- Carro , R., & Gonzales, D. (2010). *ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL*. BUENOS AIRES: Universidad Mar de la Plata.
- Chávez , G. (2002). *Manual para el desarrollo de competencias* (Segunda ed.). México: Panorama Editoria.
- Chiavenato , I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Ediciones Mc Graw Hill.
- Chiavenato , I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. I). Mexico: MC.GRAW- HILL.
- Córdoba , M. J., & Gómez, E. (2014). *Flexibilidad Mental* (Primera ed.). Granada: Fundación Internacional Artecitta Ediciones.
- Daltón, M., Hoyle , D., & Watts, M. (2006). *Relaciones humanas* (Tercera ed.). Mexico: Editorial Thomson S.A.
- Dilts , R. (2004). *Coaching herramientas para el cambio*. Barcelona, España: Editorial Urano S.A.
- Dobrinsky, M. d. (2011). *PNL la técnica del éxito*. Buenos Aires, Argentina : EDICIONES LEA S.A .

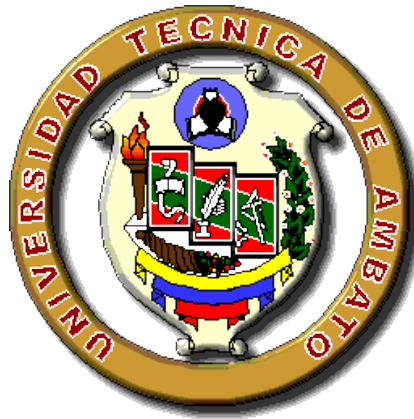
- Freigeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa* (Primera ed.). España: Casa Editorial Ideas Propias.
- Gutierrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad* (Tercera ed.). México: McGRAW- HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A DE C.V.
- Membrado , J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. (Segunda ed.). Madrid, España : Ediciones Diaz de Santos,S.A.
- O'Connor, J., & Mc Dermott, I. (2016). *Los principios de la PNL: Mente, lenguaje y experiencia*. Barcelona : Editorial AMAT.
- Ormeño , J., & Valverde , M. (2009). *Operaciones Básicas de comunicación*. (E. Tebar, Ed.) Madrid, España : Editex.
- Richards , J., & Rodgers , T. (1998). La enseñanza comunicativa de la lengua,PNL. 32.
- Rivera , R. (Junio de 2016). Evaluación de desempeño basado en competencias. *Iclaves*, 1.
- Roberto, C., & Daniel, G. (2010). *ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL* . BUENOS AIRES : Universidad Mar de la Plata.
- Sagi-Vela , L. (2004). *Luis. Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. ESIC Editorial.
- Schwarz, A., & Schweppe, R. (2001). *Guía fácil de PNL*. Barcelona , España : Ediciones Robinbook.
- Suarez, M. F. (2007). *El kaizen: La filosofía de la mejora continua e innovación incremental detrás de la Administración por calidad total*. (Primera ed.). Mexico: Panorama Editorial.
- Werter , Davis , W., & Keith. (2008). *Administración de Recursos*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., .
- Zambrano, J. (2003). *PNL para todos: el modelo de la excelencia* (7 ed.). Caracas, Venezuela : Melvin.

Fuentes Digitales

- Rincón Quintero, Y., & Marielis, C. (2014). Obtenido de publicaciones.urbe.edu:
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3320/4243>
- Romero, R., Barboza, L., & Sánchez, M. (Abril de 2015). *produccioncientificaluz.org*. Obtenido de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/20209/2012>
- Crissien, J. (2013). *Revista EAN*. Obtenido de [journal.universidadean.edu.co](http://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/280/269):
<http://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/280/269>
- Enríquez, E., Martínez, J., & Guevara, L. (2015). *Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral*. Obtenido de [revistas.usc.edu.co](http://revistas.usc.edu.co/revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/view/505/432):
[revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/view/505/432](http://revistas.usc.edu.co/revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/view/505/432)
- Gutierrez, R., & Cinta, P. (2010). *Respuestas a dudas típicas de estadística*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Maldonado-Vicente, G. (Junio de 2013). *repositorioacademico.usmp.edu.pe*. Obtenido de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v4n5_gmaldonado_Influencia-del-coaching-con-programaci%C3%B3n-neurolingu%C3%ADstica-en-el-desarrollo-de-competencias-en-los-directivos1.pdf
- Roberto, C., & Daniel, G. (2010). *ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL*. BUENOS AIRES : Universidad Mar de la Plata.
- Romero, N. (20 de Marzo de 2016). <http://revistarecursoshumanos.com/2016/03/20/6-tecnicas-fundamentales-de-entrenamiento-laboral/>.
- PÉREZ CARMONA, S. (10 de abril de 2010). *Recursos de Programación Neurolingüística aplicados en clase*. Obtenido de http://www.azc.uam.mx/coord_general/docencia/eventos.php?id=901&t=6
- RINCÓN QUINTERO, Y., & CARIDAD, M. (2006). *PNL, una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788002.pdf>

RIVADULLA, A. (2006). *Metáforas y modelos en ciencia y filosofía*. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/481-2013-10-14-metafora.pdf>

Tramites.Ecuador. (2015). Tramites.Ecuador. Obtenido de Tramites.Ecuador Ministerio de Relaciones Laborales: <http://tramites.ecuadorlegalonline.com/trabajo/ministerio-de-relacioneslaborales/requisitos-para-desahucio-solicitado-por-el-trabajador/>



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

TEMA:

EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

AUTORA: Jéssica Paola Acurio Pazmiño

TUTORA: Ing. García Zavala María Judith Mg..

AMBATO – ECUADOR

2017

ARTÍCULO ACADÉMICO

*Universidad técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

Tema: “El desarrollo de competencias laborales y su incidencia en el desempeño organizacional” de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced” Cía. Ltda.

Autora: Jéssica Paola Acurio Pazmiño

Tutora: Ing. García Zavala María Judith Mg.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo investigativo tiene como propósito determinar la incidencia del Desarrollo de Competencias Laborales en el desempeño organizacional de los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito “La Merced” Cía. Ltda. Para el desarrollo de esta investigación se recurrió al análisis de 24 libros de varios autores; entre los que destacan; Alles, Chiavenato, Amorós Eduardo, Mariano Bernárdez, Herrera Fernando, entre otros; además 6 artículos científicos y varios documentos digitales; posteriormente, los conceptos de las dos variables fueron trasladados a una matriz de operacionalización, donde se determinaron las categorías e indicadores claves para el diseño de un cuestionario de 10 preguntas cerradas, mismo que mediante la técnica de encuesta fue aplicado a un universo de 20 personas;

Los datos obtenidos fueron tabulados y sistematizados, luego de lo cual se correlacionaron mediante el método del Chi Cuadrado, que con un 95% de nivel de significancia y un 5% de margen de error, permitió comprobar la incidencia directa de la variable independiente sobre la dependiente. Concluyendo así que, aplicar los métodos que nos ofrece el desarrollo de competencias como lo son las capacitaciones, el desarrollo de habilidades e incluso el conocerse a uno mismo entre otros; permitirá que los colaboradores aumente sus capacidades y fortalezcan sus habilidades dentro de su puesto de trabajo logrando así mejorar el desarrollo organizacional, creando bienestar en ellos y por ende en la organización.

Palabras Clave: Competencias laborales, capacitación, Organización, Desempeño, Evaluación.

ARTÍCULO ACADÉMICO

*Universidad técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

Topic: The development of labor competencies and their impact on the organizational performance "of the" La Merced "Cooperative of savings and credit Cía. Ltda.

Author: Jéssica Paola Acurio Pazmiño

Director: Ing. García Zavala María Judith Mg.

Abstract

The present investigation aims to determine the incidence of the Development of Labor Competencies in the organizational performance of the collaborators of the Cooperative of savings and credit "La Merced" Cía. Ltda. For the development of this research we used the analysis of 24 books by several authors; Among which stand out; Alles, Chiavenato, Amorós Eduardo, Mariano Bernárdez, Herrera Fernando, among others; In addition 6 scientific articles and several digital documents; Later, the concepts of the two variables were transferred to an operationalization matrix, where the key categories and indicators were determined for the design of a questionnaire of 10 closed questions, which, through the survey technique, was applied to a universe of 20 people ;

The obtained data were tabulated and systematized, after which they were correlated by the Chi Square method, which with a 95% significance level and 5% margin of error allowed to verify the direct incidence of the independent variable on the dependent. Concluding therefore, apply the methods offered by the development of skills such as training, skills development and even self-knowledge among others; Will allow employees to increase their skills and strengthen their skills within their work position thus improving organizational development, creating well-being in them and therefore in the organization.

Keywords: Labor competencies, training, Organization, Performance, Evaluation.

INTRODUCCIÓN

Las competencias laborales, se las conocen como los talentos que ponen en acción las diferentes habilidades, destrezas, caracteres, valores y conocimientos de manera unificada, que tiene el ser humano en el ámbito personal, social y laboral INTECAP- (2004)

Entonces las Competencias son el recurso más importante de la organización en su personal, por ello se debe de fomentar la actitud positiva para el aprendizaje y el desarrollo que las personas aportan a la organización, para que la organización permanezca en un proceso de mejora continua y maximizar las potencialidades de sus empleados.

Existen diversos estudios sobre las competencias laborales y el desempeño organizacional entre los destacan: “*Competencias laborales del trabajador Social vistas desde el mercado laboral*”: López, Emilia, Navarro, & Melba, (2014) ; “*Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud*”: Dr. Salas , Msc.Díaz, & Lic. Pérez, (2012); “*Competencias laborales de trabajadores agrícolas de la Región del Libertador Bernardo O'Higgins, Chile*” Mella Osorio, Vera Oyarzún, & Bahamonde Brintrup, (2015); “*Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: Caso de una empresa manufacturera*” Pineda-Zapata, Pérez-Ortega, & Arango-Serna, (2012));

Las investigaciones citadas anteriormente recalcan que las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, que se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados aceptarlos de tal forma que resulten beneficiosas para el individuo y la organización. Por último los autores citados mencionan las competencias laborales han mejorado y a la vez

modificado el entorno que tenían formado las organizaciones y sus integrantes, mostrando un nuevo rostro del contacto que han alcanzado las dos partes fundamentales de la organización; ayudándose mutuamente a encontrar, formar y ejecutar una diversidad de nuevas metodologías que den como resultado una maximización en el aprovechamiento de sus recursos, tanto humanos como materiales para mejorar sus niveles de competitividad ante un mundo globalizado.

El presente artículo académico es novedoso ya que define a las capacidades o competencias que se dan en cada individuo por diferente, siendo estas competencias una mejora completamente continua, ya que nos brinda una larga lista de actividades alcanzadas por el cumplimiento de estas competencias, pues estas son distintas en cada persona le permiten a la empresa aprovechar todas y cada una de estas en las diferentes áreas específicas de la misma; dado a los comportamientos observados en una realidad laboral diaria, en los cuales se ponen en juego diariamente las diversas competencias de cada ser (aptitudes, personalidad, capacidad, conocimiento).

Marelli (2010): Define “La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.

Según Marín (2002), se entiende las competencias como un recurso del sujeto para el logro de sus proyectos de vida, más allá de una exigencia externa inmediata. Así mismo, la competencia es un “saber hacer” en un contexto lingüísticos, ya que estos al ser utilizados adecuadamente permiten canalizar la información de forma efectiva.

La problemática existente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Merced del cantón Ambato, está relacionada con el sistema de comunicación que

actualmente se maneja ya que carece de empatía; al momento de designar tareas o transmitir información, no existe una conexión emocional positiva a través de palabras que motiven, integren y comprometan al personal a la hora de realizar sus actividades; afectando así su nivel de desempeño; y, por ende, el desarrollo de la empresa

La investigación que se desarrolló en la empresa estuvo enfocada en determinar si el desarrollo de las competencias laborales inciden en el desempeño organizacional.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló en base a un enfoque cuali-cuantitativo; cualitativo, porque permitió determinar los factores que condicionan el desarrollo de competencias y su incidencia en el desempeño organizacional través del análisis de archivos, argumentos y soportes que facilitó la empresa; y cuantitativo, pues permitió comprobar la hipótesis mediante el análisis e interpretación de datos recolectados en la investigación de campo, logrando así establecer cifras numéricas y comprobaciones estadísticas. Para recabar de forma directa dicha información, se utilizó la técnica de encuesta y como instrumento el cuestionario.

En el nivel descriptivo, a través de la técnica árbol de problemas se analizó la causa–efecto del conflicto, identificando que los principales factores que condicionan el desarrollo de la comunicación son la incompatibilidad entre los valores y las creencias personales y organizacionales, el inadecuado manejo de técnicas de comunicación, el liderazgo autocrático; y, la deficiente aplicación de estrategias motivacionales; lo que genera en los trabajadores desmotivación , malos entendidos o distorsión de la información, limitando la participación en la toma de decisiones, y el decrecimiento organizacional.

Para la investigación bibliográfica, se recurrió al análisis de 32 libros de varios autores; entre los que destacan; Alles, Chiavenato, Dilts, Goleman,

O'Connor, Daltón, Bandler entre otros; además 10 artículos científicos; 5 revistas y varios documentos digitales, posteriormente los conceptos de las dos variables fueron trasladados a una matriz de operacionalización, donde se determinaron las categorías e indicadores claves para la estructura de las preguntas del cuestionario de la encuesta aplicada en la investigación de campo.

En la variable independiente, Competencias laborales se identificaron las siguientes categorías: patrones mentales (creencias y valores); comunicación verbal y no verbal (gestos, palabras y sistemas); programación (diseño, acción y ordenar); y, eficiencia (producción, habilidad, calidad). Mientras que en la variable dependiente, desempeño organizacional se determinaron las categorías: resultados (rendimiento y solución); realización (cumplimiento, ejecución y proceso); asertividad (responsabilidad, autonomía y empoderamiento); y, metas (auto-realización, compromiso y motivación).

El universo del presente trabajo investigativo estuvo conformado por la totalidad de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Merced (20 personas), siendo un número reducido no se aplicó la técnica de muestreo. Para la comprobación estadística, se estableció un nivel de significancia del 95% y un 5% de margen de error; en función a las dos preguntas escogidas y a sus dos opciones de respuestas se identificó (3) grados de libertad, valores que fueron relacionados con la tabla de distribución del Chi-Cuadrado, concluyendo que para aceptar la hipótesis alternativa y rechazar la hipótesis nula se debería obtener un valor superior a 7,81.

Para el desarrollo del método del Chi-Cuadrado se escogieron 4 interrogantes (2,4,6 y 8) ya que estas buscan la incidencia de la variable independiente en la dependiente; la primera, busca determinar el nivel de efectividad que se produciría en los trabajadores con relación a su desempeño, si los líderes de la empresa establecen estrategias que les permitan reforzar los comportamientos positivos de sus colaboradores; en tanto que la interrogante 5 la está enfocada en establecer la

importancia de la mejora continua en el sistema de comunicación que se maneja en una empresa, y cómo esto incide en el desempeño de los trabajadores.

El resultado del método aplicado se obtuvo mediante la realización del siguiente proceso: se calculó el punto muestral (\bar{X}) valor que se obtuvo restando entre sí los valores de las opciones de las dos preguntas seleccionadas (sí y no), de los cuales se obtuvo una sumatoria total de 30; valor que se reemplazó en la fórmula de la media aritmética (\bar{X}), obteniendo un resultado de 15; seguidamente en una matriz se ubicaron los resultados de la resta de (\bar{X}), respecto de (X) y al elevarse al cuadrado se obtuvo un total de 26, dato que permitió calcular la desviación estándar que arrojó un valor de 16.23.

Una vez que se identificaron todos estos valores y replazándolos en la fórmula de la *t* de student se obtuvo un valor de 16.23; dado que este valor es mayor al solicitado (7,81) se rechazó (H_0) y se aceptó (H_1), es decir; que el desarrollo de competencias laborales sí incide en el desempeño organizacional.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Partiendo del objetivo principal de la presente investigación, el cual es: Implementar un programa de capacitación basado en competencias laborales, para la fuerza de ventas de la empresa Cooperativa la Merced, se realizó una contextualización teórica en los temas relacionados con capacitación y competencias laborales, puesto que en la actualidad la empresa no tiene definido un programa de capacitación por competencias laborales.

Bajo los objetivos específicos que se propusieron para esta investigación se encuentran los siguientes resultados.

- 1) Identificar las competencias laborales que se necesitan, para que la fuerza de ventas de la empresa mejore o mantenga su desempeño laboral, por medio de la realización de un panel de expertos

Al analizar los resultados se identificó que las competencias prioritarias y relevantes en las cuales se debe capacitar a la fuerza de relaciones interpersonales, negociación y orientación a los resultados. Esto, ya que los entrevistados demostraron que el mayor reto para ellos es el cierre de la venta, y la aproximación al cliente.

Para ello, se propone la capacitación de estas dos competencias ya que se complementan, en tanto que la negociación ofrece herramientas tales como manejo de objeciones, cómo obtener una comunicación eficiente, todo con el fin de obtener el cierre de la venta, que se puede resumir como orientación a los resultados, que es el objetivo final, o la principal función de la fuerza de ventas.

Las otras competencias que se deben afianzar, complementar o desarrollar según los resultados son:

- Influencia
- Identificación con la organización
- Dirección de otros
- Sensibilidad interpersonal
- Integridad
- Habilidad analítica
- Competencia, capacidad
- Conciencia Desarrollo de personas
- Modalidades de contacto
- Impacto e organizacional

De acuerdo con Martha Alles, para poder definir las competencias laborales, es importante tener en cuenta, las competencias organizacionales, en

Laboratories de Colombia, se tienen tres (3) competencias corporativas básicas, las cuales son:

- Orientación al Cliente: Capacidad para generar confianza y relaciones productivas en toda la organización del cliente, reconociendo y adaptando las distintas culturas.
- Liderazgo: Identifica, selecciona y dirige recursos alcanzar objetivos, para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo.
- Trabajo en equipo centrado en objetivos: La habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para alcanzar un objetivo común.

Las competencias específicas están variadas, pero hay solo dos de estas que tienen que estar desarrolladas por cada uno de los colaboradores del área de ventas: Estas son, negociación y orientación a resultados. Hay un aspecto de gran relevancia en el análisis de estas dos competencias, es que de todos los integrantes del área comercial solo el 25% la eligió como parte de las competencias laborales de su perfil de cargo, y respecto a la orientación a resultados menos del 50% de los colaboradores la tienen como prioridad en sus cargos, vale la pena aclarar que estos resultados incluyen los niveles gerenciales

Esta propuesta del modelo de capacitación por competencias laborales, es el primer paso para que la organización comience a capacitar a sus colaboradores en este tema tan importante para el desarrollo del talento humano de la organización.

Para fundamentación del presente artículo académico, los autores citados anteriormente mencionan el siguiente

Para Dr. Salas , Msc.Díaz, & Lic. Pérez, (2012); cuando los trabajadores reciben un entrenamiento basado en competencias , orientado a la aplicación de la tecnología y complementada con actividades para el mantenimiento

desde el puesto de trabajo (mantenimiento autónomo), permite una envariación positiva de la productividad entre los trabajadores.

En el siguiente trabajo los autores Mella Osorio, Vera Oyarzún, & Bahamonde Brintrup, (21015) mencionan que El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia. La simplificación de la descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia, antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

Finalmente Pineda-Zapata, Pérez-Ortega, & Arango-Serna, (2012) concluyen que las competencias laborales permiten el desarrollo de los procesos dentro de la empresa al transformar la visión global (empresa-empleado) es decir, en lugar de trabajar cada uno para sus propios objetivos y tareas asignadas se cambia la perspectiva hacia una en donde el colaborador busca su crecimiento profesional y dentro de la empresa aumentando sus conocimientos, perfeccionando sus habilidades e involucrándose en conocer más a fondo a la organización, por lo que se convierte en un empleado más comprometido con el logro de los objetivos y metas tanto personales como organizacionales.

Por lo tanto aplicar una capacitación basada en competencias en la institución permitirá aportar un valor importante a la organización al maximizar el rendimiento de cada uno de los que conforman el equipo de trabajo logrando generar en ellos el sentimiento de ser reconocidos por su esfuerzo y motivados en el cumplimiento de sus tareas. De igual manera se lograra cubrir brechas de desempeño y mejorar habilidades que permiten mejorar el desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

- La investigación realizada demuestra que aplicar los métodos que brinda el desarrollo de competencias como son las capacitaciones, el desarrollo de habilidades, entre otros, permitirá que los colaboradores se desempeñen de mejor manera en su puesto de trabajo, ya que ese es el objetivo primordial, tanto para la organización como para los propios empleados, logrando así el desarrollo e incremento de la productividad y por ende el bienestar de los colaboradores.
- Los datos estadísticos demuestran que los factores que afectan en el desarrollo de competencias son la falta de liderazgo y el poco conocimiento sobre como influirá de manera adecuada aplicar capacitaciones ya que dentro de esta empresa no brindan el apoyo necesario para el desarrollo de su carrera, es decir no busca satisfacer la necesidad de autodesarrollo de los colaboradores a su vez la necesidad de sobresalir como empresa en un mundo globalizado y competitivo.
- Se concluyó finalmente que la mayoría de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced están de acuerdo en desarrollar competencias que ayuden a la mejora de sus conocimientos y habilidades, preparándose para mejorar en su puesto de trabajo, hay que tomar en cuenta las falencias que posee la organización en si ya que algunas no han sido corregidas, el personal se encuentra dispuesto a colaborar ya que tienen fiel conocimiento de que el superarse en otras áreas les permitirá crecer profesionalmente, la falta de liderazgo y el desconocimiento por parte de las autoridades pertinente no ha podido cumplir con lo deseado por los colaboradores, lo que podría crear brechas en el desempeño.

Bibliografía

- Aran, G. (2015). *Comunicación persuasiva en las entrevistas de trabajo* (Primera ed.). Barcelona : Editorial UOC.
- Alavi , & Leidner. (2003). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios, en Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica*. España : Thompson Editores.
- Alles , M. (2002). *Desempeño por competencias.Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias Diccionario* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Capuano , A. M. (2004). Evaluación de desempeño.Desempeño por competencias . *Invenio:Revista de Investigación académica* , 139-50.
- Cardinali , D. (2007). *Neurociencia Aplicada* . Buenos Aires : Editorial Médica Panamericana
- Carro , R., & Gonzales, D. (2010). *ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL*. BUENOS AIRES: Universidad Mar de la Plata.
- Chávez , G. (2002). *Manual para el desarrollo de competencias* (Segunda ed.). México: Panorama Editoria.
- Chiavenato , I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Ediciones Mc Graw Hill.
- Chiavenato , I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. I). Mexico: MC.GRAW- HILL.
- Córdoba , M. J., & Gómez, E. (2014). *Flexibilidad Mental* (Primera ed.). Granada: Fundación Internacional Artecitta Ediciones.
- Daltón, M., Hoyle , D., & Watts, M. (2006). *Relaciones humanas* (Tercera ed.). Mexico: Editorial Thomson S.A.
- Dilts , R. (2004). *Coaching herramientas para el cambio*. Barcelona, España: Editorial Urano S.A.
- Dobrinsky, M. d. (2011). *PNL la técnica del éxito*. Buenos Aires, Argentina : EDICIONES LEA S.A .
- Freigeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación:la comunicación en la empresa* (Primera ed.). España: Casa Editorial Ideas Propias.

- Gutierrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad* (Tercera ed.). México: McGRAW- HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A DE C.V.
- Membrado , J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. (Segunda ed.). Madrid, España : Ediciones Diaz de Santos,S.A.
- O'Connor, J., & Mc Dermott, I. (2016). *Los principios de la PNL: Mente, lenguaje y experiencia*. Barcelona : Editorial AMAT.
- Ormeño , J., & Valverde , M. (2009). *Operaciones Básicas de comunicación*. (E. Tebar, Ed.) Madrid, España : Editex.
- Richards , J., & Rodgers , T. (1998). La enseñanza comunicativa de la lengua,PNL. 32.
- Rivera , R. (Junio de 2016). Evaluación de desempeño basado en competencias. *Iclaves*, 1.
- Roberto, C., & Daniel, G. (2010). *ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL* . BUENOS AIRES : Universidad Mar de la Plata.
- Sagi-Vela , L. (2004). *Luis. Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. ESIC Editorial.
- Schwarz, A., & Schweppe, R. (2001). *Guía fácil de PNL*. Barcelona , España : Ediciones Robinbook.
- Suarez, M. F. (2007). *El kaizen:La filosofía de la mejora continua e innovación incremental detrás de la Administración por calidad total*. (Primera ed.). Mexico: Panorama Editorial.
- Werter , Davis , W., & Keith. (2008). *Administración de Recursos*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., .
- Zambrano, J. (2003). *PNL para todos: el modelo de la excelencia* (7 ed.). Caracas, Venezuela : Melvin.

Fuentes Digitales

- Rincón Quintero, Y., & Marielis, C. (2014). Obtenido de publicaciones.urbe.edu:
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3320/4243>
- Romero, R., Barboza, L., & Sánchez, M. (Abril de 2015). *produccioncientificaluz.org*. Obtenido de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/omnia/article/view/20209/2012>
- Crissien, J. (2013). *Revista EAN*. Obtenido de [journal.universidadean.edu.co](http://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/280/269):
<http://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/280/269>
- Enríquez, E., Martínez, J., & Guevara, L. (2015). *Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral*. Obtenido de [revistas.usc.edu.co](http://revistas.usc.edu.co/revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/view/505/432):
[revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/view/505/432](http://revistas.usc.edu.co/revistas.usc.edu.co/index.php/CienciaySalud/article/view/505/432)
- Maldonado-Vicente, G. (Junio de 2013). *repositorioacademico.usmp.edu.pe*. Obtenido de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v4n5_gmaldonado_Influencia-del-coaching-con-programaci%C3%B3n-neurolingu%C3%ADstica-en-el-desarrollo-de-competencias-en-los-directivos1.pdf
- Roberto, C., & Daniel, G. (2010). *ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL*. BUENOS AIRES : Universidad Mar de la Plata.
- Romero, N. (20 de Marzo de 2016). <http://revistarecursoshumanos.com/2016/03/20/6-tecnicas-fundamentales-de-entrenamiento-laboral/>.
- PÉREZ CARMONA, S. (10 de abril de 2010). *Recursos de Programación Neurolingüística aplicados en clase*. Obtenido de http://www.azc.uam.mx/coord_general/docencia/eventos.php?id=901&t=6
- RINCÓN QUINTERO, Y., & CARIDAD, M. (2006). *PNL, una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788002.pdf>
- RIVADULLA, A. (2006). *Metáforas y modelos en ciencia y filosofía*. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/481-2013-10-14-metafora.pdf>
- Tramites.Ecuador. (2015). *Tramites.Ecuador*. Obtenido de [Tramites.Ecuador Ministerio de Relaciones Laborales](http://tramites.ecuadorlegalonline.com/trabajo/ministerio-de-relaciones-laborales/requisitos-para-desahucio-solicitado-por-el-trabajador/):
<http://tramites.ecuadorlegalonline.com/trabajo/ministerio-de-relaciones-laborales/requisitos-para-desahucio-solicitado-por-el-trabajador/>

ANEXOS



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



ENCUESTA

Objetivo: Investigar la incidencia del Desarrollo de Competencias Laborales en el Desempeño Organizacional

Indicaciones:

- Procure ser sincero/a en sus respuestas.
- Seleccione solo una de las alternativas que se propone.
- Marque con una X la alternativa que elija.

1.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” le ayuda en cuanto al logro de sus objetivos profesionales?

SI ____ NO ____ AVECES ____

2.- ¿Cree usted que las capacitaciones lo ayudarán en el desenvolvimiento de su trabajo?

SI ____ NO ____ AVECES ____

3.- ¿Considera usted que es buena idea innovar los procesos de la empresa con el fin de adquirir más conocimientos?

SI ____ NO ____ AVECES ____

4.- ¿Considera que el desarrollar trabajo en equipo trae óptimos resultados?

SI ____ NO ____ AVECES ____

5.- ¿Las actividades en su puesto de trabajo están bien organizadas o delimitadas?

SI ____ NO ____ AVECES ____

6.- ¿Ha recibido capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales para el desarrollo de su organización?

SI ____ NO ____ AVECES ____

7.- ¿Considera usted que ha logrado los objetivos y metas que se ha planteado?

SI ____ NO ____ AVECES ____

8.- ¿Según su criterio dentro de la Cooperativa existen comportamientos no corregidos?

SI ____

NO ____

AVECES ____

9.- ¿Considera que actualizar sus conocimientos en otras áreas es importante para su trabajo?

SI ____

NO ____

AVECES ____

10.- ¿Cree usted que para realizar su trabajo es importante la obtención de un título?

SI ____

NO ____

AVECES ____

FOTO # 1

En esta fotografía me encuentro en las instalaciones de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced”, en la misma podemos apreciar cómo se le entrega las encuestas a la Secretaria de Gerencia, la misma que colaboro con gusto



FOTO # 2

Aquí podemos apreciar cómo se realiza la encuesta y una breve explicación de la misma



FOTO # 3

Aquí nos encontramos en el Departamento de Auditoria realizando la Encuesta a la Sra. Patricia Hidalgo.



FOTO # 4

En esta fotografía nos encontramos realizando la encuesta al Sr. Fabricio Ríos en el departamento de recaudación

