



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Estrategias de consolidación del capital  
intelectual a partir de las competencias laborales: Un  
análisis en las Escuelas de Conductores Profesionales  
de la Provincia de Tungurahua”**

**AUTOR: Alex Israel Núñez Sánchez**

**TUTOR: Ing. Elías David Caisa Yucailla**

**AMBATO – ECUADOR**

**Marzo 2019**



## APROBACIÓN DEL TUTOR

**Ing. Elías David Caisa Yucailla**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de titulación “**Estrategias de consolidación del capital intelectual a partir de las competencias laborales: Un análisis en las Escuelas de Conductores Profesionales de la Provincia de Tungurahua**” presentado por el Sr. **Alex Israel Núñez Sánchez**, para optar por el título de Ingeniero de Empresas **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 25 de marzo del 2019



---

**Ing. Elías David Caisa Yucailla**  
**C.I. 1803458668**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Alex Israel Núñez Sánchez**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requisito previo para la obtención del título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticas y personales a excepción de las citas bibliográficas.



---

**Alex Israel Núñez Sánchez**

**C.I. 1803815628**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



---

**Ing. MBA. Amparito Cecilia León Saltos**

**C.I. 1707931976**



---

**Ing. MBA. Rodrigo Fernando Miranda López**

**C.I. 1803556040**

Ambato, 25 de marzo del 2019

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



---

**Alex Israel Núñez Sánchez**

**C.I. 1803815628**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por darme la sabiduría y la fortaleza para seguir adelante y poder realizar este proyecto.

A la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, y de una manera especial a su titular el Lic. Alonso Freire Director Administrativo quien me brindo toda la información necesaria para realizar este trabajo de investigación.

A mi tutor el Ing. David Caisa, quien con sus conocimientos ha sido mi guía para el desarrollo de mi proyecto. A los docentes calificadores, la Ing. Amparito León y al Ing. Fernando Miranda por el apoyo en la revisión del documento.

A la Universidad Técnica de Ambato por apoyarme y permitir formarme como un gran profesional.

## **DEDICATORIA**

Este proyecto se lo dedico a Dios por ayudarme a superar todos los obstáculos y permitirme llegar a este momento.

A mi esposa Evelyn, por estar a mi lado en todo momento y formar parte importante en mi vida quien con su apoyo incondicional me da fuerzas para luchar por nuestros objetivos.

A mis hijas, Ángeles y Alexa a quienes amo con mi corazón por ser el motor de mi vida que me impulsa a mejorar cada día.

Alex Israel Núñez S.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADOS.....	IV
DERECHO DE AUTOR.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURA.....	XII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización del objeto de estudio.....	6
1.2.2. Análisis crítico y prognosis.....	6
1.2.3. Formulación del problema.....	7
1.2.4. Interrogantes.....	9
1.2.5. Delimitación del objeto de investigación.....	9
1.3. Justificación.....	10
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>12</b>
2.1. Objetivo General.....	12
2.2. Objetivo Específicos.....	12
<b>3. FUNDAMENTACION TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE).....</b>	<b>13</b>
3.1. Antecedentes de la investigación.....	13
3.2. Bases teóricas que sustentan la investigación.....	16
3.2.1. Capital intelectual.....	16
3.2.1.1. Dimensiones del capital intelectual.....	20
3.2.1.2. Indicadores para medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones.....	25

3.2.2. Competencias laborales.....	27
3.2.2.1. Tipos de competencias laborales.....	28
3.3. Bases legales.....	31
3.4. Operacionalización de variables.....	32
3.4.1. Capital intelectual.....	32
3.4.2. Competencias laborales.....	33
<b>4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>34</b>
4.1. Enfoque de la investigación.....	34
4.2. Nivel o tipo de investigación.....	35
4.3. Población y muestra.....	36
4.4. Recolección de la información.....	37
4.5. Procesamiento y análisis de la información.....	37
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
5.1. Competencias Laborales.....	64
5.2. Componentes del Capital Intelectual.....	93
5.3. Estrategia de Consolidación Capital Intelectual.....	100
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>107</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>110</b>
ANEXOS.....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Operacionalización de las variables.....	33
Población objeto de estudio.....	36
Capacitación recibida al año.....	39
Nivel de instrucción.....	40
Años de experiencias.....	41
Tiempo en la empresa.....	42
Condiciones contractual actual.....	43
Sistematización del proceso.....	44
Planificación estratégica.....	45
Gestión del cliente.....	46
Reconocimiento al personal.....	48
Imagen organizacional.....	49
Cantidad de alumnos que han desertado.....	50
Actualización de conocimiento.....	51
Resolución de problemas.....	52
Trabajo en equipo.....	53
Iniciativa.....	54
Identidad organizacional.....	55
Creatividad.....	56
Cooperación.....	57
Aplicación de la formula T Studen.....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Árbol de Problemas.....	8
Capacitación recibida al año.....	39
Nivel de instrucción.....	40
Años de experiencias.....	41
Tiempo en la empresa.....	42
Condiciones contractual actual.....	43
Sistematización del proceso.....	44
Planificación estratégica.....	45
Gestión del cliente.....	46
Reconocimiento al personal.....	48
Imagen organizacional.....	49
Cantidad de alumnos que han desertado.....	50
Actualización de conocimiento.....	51
Resolución de problemas.....	52
Trabajo en equipo.....	53
Iniciativa.....	54
Identidad organizacional.....	55
Creatividad.....	56
Cooperación.....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Representación gráfica de T Student.....	61
--	----

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos es una organización técnico-educativa que se ha posicionado en el mercado de la Provincia de Tungurahua y del Cantón Cevallos en Ecuador, mediante la formación, capacitación y entrenamiento de personas que aspiran a ser conductores profesionales, de acuerdo a las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Actualmente, ante las exigencias del mercado la empresa se ha visto en la necesidad de potenciar sus activos intangibles, como estrategia para agregar valor a los procesos de gestión y, a la vez generar una ventaja competitiva sobre sus competidores. Es por esta razón que la presente investigación se ha orientado a diseñar estrategias para consolidar el capital intelectual de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos.

Los resultados evidencian que la empresa debe potenciar los activos intangibles relacionados con el capital relacional, ya que se detectaron las siguientes debilidades: la empresa no hace un seguimiento a sus clientes, no invierte en mejorar los servicios ofrecidos, no promueve el uso de incentivos para motivar el personal y no destina recursos a actividades de responsabilidad social.

Aplicar el modelo de gestión del conocimiento de Wiig que visualiza el conocimiento y su gestión con una proyección de la Institución en general, evalúa el aprendizaje formal, el conocimiento explícitamente documentado y proveniente del entorno organizacional, destaca el uso de las TIC en el proceso de distribución de conocimiento.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN, CAPITAL INTELECTUAL, COMPETENCIAS LABORALES, COMPETITIVIDAD, ESCUELAS DE CONDUCCIÓN.

## **ABSTRACT**

The Training School for Professional Drivers "November 22" of the Cevallos Canton is a technical-educational organization that has positioned itself in the market of the Tungurahua Province and the Cevallos Canton in Ecuador, through the training, training and training of people who aspire to be professional drivers, according to the provisions established in the Organic Law of Land Transport, Traffic and Road Safety.

Currently, faced with market demands, the company has seen the need to enhance its intangible assets, as a strategy to add value to the management processes and, at the same time, generate a competitive advantage over its competitors. It is for this reason that the present investigation has been oriented to design strategies to consolidate the intellectual capital of the Training School for Professional Drivers "November 22" of the Cevallos Canton.

The results show that the company must enhance the intangible assets related to the relational capital, since the following weaknesses were detected: the company does not monitor its clients, does not invest in improving the services offered, does not promote the use of incentives to motivate staff and does not allocate resources to activities of social responsibility.

Apply Wiig's knowledge management model that visualizes knowledge and its management with a projection of the Institution in general, evaluates formal learning, knowledge explicitly documented and coming from the organizational environment, highlights the use of ICT in the process of distribution of knowledge.

**KEYWORDS: RESEARCH, INTELLECTUAL CAPITAL, LABOR COMPETENCES, COMPETITIVENESS, DRIVING SCHOOLS.**

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. TEMA**

**Estrategias de consolidación del capital intelectual a partir de las competencias laborales: Un análisis en las Escuelas de Conductores Profesionales de la Provincia de Tungurahua.**

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la Consolidación del Capital Intelectual es objeto de preocupación porque la misma es de tanta importancia que se le considera la esencia de gestión empresarial, el aumento de la productividad del trabajo y la Competencias Laborales, son objetivos fundamentales e inmediatos y su desafío fundamental es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

El Capital Intelectual, debe ser considerado un aspecto indispensable para la prestación de servicios, ya que de esta variante dependen directamente el éxito o fracaso de las empresas, las empresas deben asumir el reto de cambiar el paradigma acerca del adiestramiento del Capital Intelectual y darle la importancia que amerita, ya que del esfuerzo podrán alcanzarse los objetivos con mayor eficiencia y productividad.

Hoy en día en el Ecuador no es la excepción el capital intelectual ha cobrado una relevancia y reconocimiento en las organizaciones competitivas, las empresas necesitan contar con gente capaz para promover el éxito anhelado en su organización, por ello se debe aplicar una correcta aplicación del talento humano.

Actualmente la revolución de las tecnologías, la información y el conocimiento han generado grandes transformaciones económicas, sociales, políticas, culturales, tecnológicas y ambientales que han influido en los patrones de comportamiento de las sociedades. Estos cambios han afectado la competitividad de las organizaciones, las cuales se han visto en la necesidad de modificar sus procesos de gestión para adoptar

nuevas estrategias que le permitan agregar valor y, generar ventajas competitivas que aseguren su permanencia de manera sostenida en el mercado.

Al respecto, Valencia (2005, p. 20) asegura que: En un ambiente como el actual, de gran competencia, cambios rápidos y permanentes, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para generar valor agregado a sus clientes y proveedores, lo cual será la base de su competitividad y posicionamiento en el mercado, pero esto, a su vez, depende de la capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor de la organización.

En esta dinámica, los activos intangibles de las organizaciones representados en el capital intelectual, juegan un papel determinante en la transformación que requieren las empresas para agregar valor a los procesos de gestión organizacional e incrementar su competitividad. Al respecto Marín (2001) señala que frente a un mundo competitivo y de grandes cambios, el capital intelectual constituye el recurso base para generar las transformaciones que las organizaciones requieren para adaptarse a los cambios producidos en su entorno, pues éste permite el mejoramiento continuo de los procesos y productos, mediante el agregado permanente de valor.

Apreciación similar es compartida por Chiavenato (2011) al destacar que en la sociedad actual, la importancia del capital financiero como base de la gestión empresarial ha sido reemplazado por el capital intelectual. En consecuencia, las empresas empiezan a invertir en el capital intelectual para generar una ventaja competitiva sustentada en la innovación y creatividad de las personas que forman parte de la organización.

Al respecto Román (2005) precisa que producto del capital intelectual, las empresas competitivas se caracterizan por tener excelentes relaciones con sus clientes, proveedores, inversionistas, entidades financieras, un trabajo orientado hacia la innovación, una gran capacidad organizacional; así como un personal competente con conocimientos y experticia en el desarrollo de sus funciones.

En esta orientación Brooking (1996), define el capital intelectual como la combinación de activos intangibles y tangibles que permiten el funcionamiento de la empresa. Esta combinación de activos de acuerdo con Sánchez, Melián y Hormiga (2007) incluyen el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los

procesos internos y la capacidad de investigación y desarrollo de una organización. Tales aspectos aun cuando no se registran contablemente generan o generarán valor futuro, al tiempo que favorecen la construcción de una ventaja competitiva sostenida para la organización.

Dentro de este orden de ideas, Brooking (1996) clasifica el capital intelectual de una empresa a partir de cuatro componentes: i) activos de mercado, abarca los bienes intangibles relacionados con el mercado, ii) activos de propiedad intelectual, comprende los bienes intangibles relacionados con el Know-How, iii) activos centrados en el individuo, incluye los bienes intangibles relacionados con la experticia colectiva de los miembros de la organización y iv) activos de infraestructura, engloba los activos intangibles relacionados con las tecnologías, metodologías y procesos que garantizan el funcionamiento de la organización.

Sobre la base de los componentes descritos, Benavidez (2012) enfatiza en el capital humano como fuente de conocimiento y riqueza que agrega valor no sólo a los activos tangibles, sino también a los activos intangibles de una organización. Adicionalmente el autor precisa, que éste es la base para generar valor futuro a la organización y, por tanto para consolidar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Lo antes descrito se sustenta de acuerdo con Valencia (2005, p. 20) en la premisa que el capital humano como componente del capital intelectual tiene “la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad”. Esto exige en la práctica una actualización continua de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) de los trabajadores. Como consecuencia de la porte del capital humano en la generación del capital intelectual de las organizaciones, éste se ha considerado por diversos autores como el principal activo, capital o motor que transforma y da vida a los otros activos de la organización, pues potencia los demás componentes del capital intelectual.

En esta orientación, Marín (2001) destaca que en la sociedad actual, las personas han pasado a representar el principal activo dentro de las organizaciones convirtiéndose “en un ente fundamental, cuya capacidad para innovar, inventar y emprenderlo transforma en el principal agente de cambio a nivel societal” (pp. 411-412).

Por su parte, Mena, Vásconez y Carguaytongo (2017) al hablar del capital humano resaltan su aporte al desarrollo de la competitividad empresarial y lo definen como “los conocimientos, las capacidades, actitudes, las competencias de los trabajadores en las

instituciones que les permite adaptarse al entorno y encontrar soluciones a los problemas con el fin de alcanzar la misión organizacional” (p. 35).

Al señalar la importancia del capital humano dentro de las organizaciones, Sarur (2013) precisa que las competencias forman parte del capital intelectual de una empresa y representan el motor que genera ventajas competitivas para las organizaciones. De este modo, cuando se invierte en el desarrollo de las competencias, las personas además de realizar con eficiencia una labor particular, promueven la solución de problemas, favorecen la toma de decisiones, contribuyen con el fortalecimiento de las relaciones con clientes y proveedores, entre otros aspectos, los cuales generan beneficios para la organización, además de incrementar su valor en el mercado global.

Es indiscutible el aporte del capital humano para el logro de los objetivos organizacional es establecidos y el alcance del éxito de cualquier organización. A través, de la puesta en práctica de los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) de los seres humanos, se desarrollan ideas innovadoras y creativas que agregan valor a los productos, los procesos y en general a la gestión organizacional.

En esta orientación, Sánchez (2012) plantea la gestión de competencias constituye una estrategia eficaz para potenciar y consolidar el capital intelectual en las empresas, de allí que éstas deben considerar las competencias personales y organizacionales en la gestión del capital intelectual.

En tal sentido, al abordar las competencias en el plano organizacional, Benavidez (2002) las conceptualiza desde una perspectiva que integra aspectos cognitivos y afectivos vinculados con el comportamiento laboral. En esta línea de pensamiento, las competencias son los comportamientos que permiten a las personas actuar eficazmente en el desempeño de sus funciones. En consecuencia, su existencia y permanencia se sustenta en los conocimientos, los deseos y la habilidad de la persona para alcanzar los objetivos propuestos.

De manera similar, Chiavenato (2011) asocia el término competencias con las cualidades de la persona expresadas en forma de conocimiento, habilidad, actitudes, intereses, rasgos, valor, entre otros aspectos, que son esenciales para desempeñar sus funciones de manera única. Por su parte, Alles (2008, p. 101) las conceptualiza como “las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Así mismo, la autora resalta que las

competencias varían de acuerdo a la especialidad y el nivel que ocupe la persona dentro de la estructura organizacional.

En síntesis las definiciones propuestas sobre competencias se distinguen de acuerdo Rooset.al.(citadosporSanchez,MelianyHormiga,2007,p.103) como parte del capital intelectual dentro de la dimensión fundamentada en el capital humano, pues abarcan: i) las competencias, en forma de conocimientos, capacidades, talento y know-how; ii) la actitud, que se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas; y iii) la agilidad intelectual, que genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos orientados hacia la transformación de las ideas en productos y servicios

En esta orientación Chiavenato (2001) indica que en la sociedad actual, el desarrollo de las competencias del personal es una exigencia que se traduce en la consolidación de las siguientes competencias: i) aprender a aprender, ii) comunicación y colaboración, iii) raciocinio creativo y resolución de problemas, iv) conocimiento tecnológico, v) conocimientos de los negocios globales, vi) desarrollo de liderazgo y vii) administración de carrera.

En función de los planteamientos expuestos, surge la necesidad de identificar las competencias que se requieren desarrollar en el capital humano que integra Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, para promover procesos de innovación que además de generar una ventaja competitiva para la organización, permitan mejorar las relaciones con sus clientes, proveedores, inversionistas, entidades financieras y gobierno.

### **1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

La Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, creada el 22 de Noviembre de 1980, es una institución que presta asesoría para la capacitación y formación de conductores profesionales de vehículos. Su funcionamiento se rige por los lineamientos establecidos en el Reglamento de Escuelas para Conductores Profesionales, emitido en el decreto Ejecutivo 1805 publicado en el registro oficial N. 375 del 12 de julio del 2004.

Dicho decreto, establece los lineamientos que deben cumplir las escuelas de capacitación de conductores en la formación de los futuros profesionales. En tal

sentido, se precisa que el proceso de formación de conductores se estructura mediante el desarrollo de una etapa de enseñanza teórica y otra práctica. En este escenario las empresas de conductores deben contar con personal administrativo y docente preparado para asumir esta responsabilidad.

Enmarcados en este lineamiento, surge la necesidad de incrementar el capital intelectual de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, mediante el perfeccionamiento de las competencias de su personal. Ya que en los últimos años al igual que las otras empresas del sector, se ha desmejorado la calidad en la educación y atención al cliente; producto de la falta de inversión en infraestructura, tecnología y capacitación de su personal, lo que repercute en el rendimiento académico de los estudiantes.

### **1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO Y PROGNOSIS**

La Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, es una organización que se ha posicionado en el mercado de la Provincia de Tungurahua y del Cantón Cevallos en materia de capacitación de conductores profesionales de vehículos. A pesar de los aportes de la escuela para favorecer el mejoramiento de las competencias de sus clientes en el área del servicio ofertado, ésta presenta limitaciones para incrementar sus niveles de competitividad, pues no dispone de un plan de capacitación que permita mejorar las competencias laborales del recurso humano que forma parte de la organización.

Tal situación pudiera tener su origen, en los bajos niveles de capacitación del recurso humano, lo cual afecta el desempeño eficiente de las funciones para las cuales éste fue contratado. En consecuencia, se evidencia la necesidad de diseñar estrategias para incrementar el capital intelectual que fundamenta el desarrollo de la organización, de manera que se incorporen mejoras que permitan agregar valor al proceso de gestión del servicio al cliente, la estructura organizacional, así como en la administración y capacitación del recurso humano.

### **1.2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué estrategias se requieren para incrementar el capital intelectual de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, a partir del perfeccionamiento de las competencias laborales del personal?

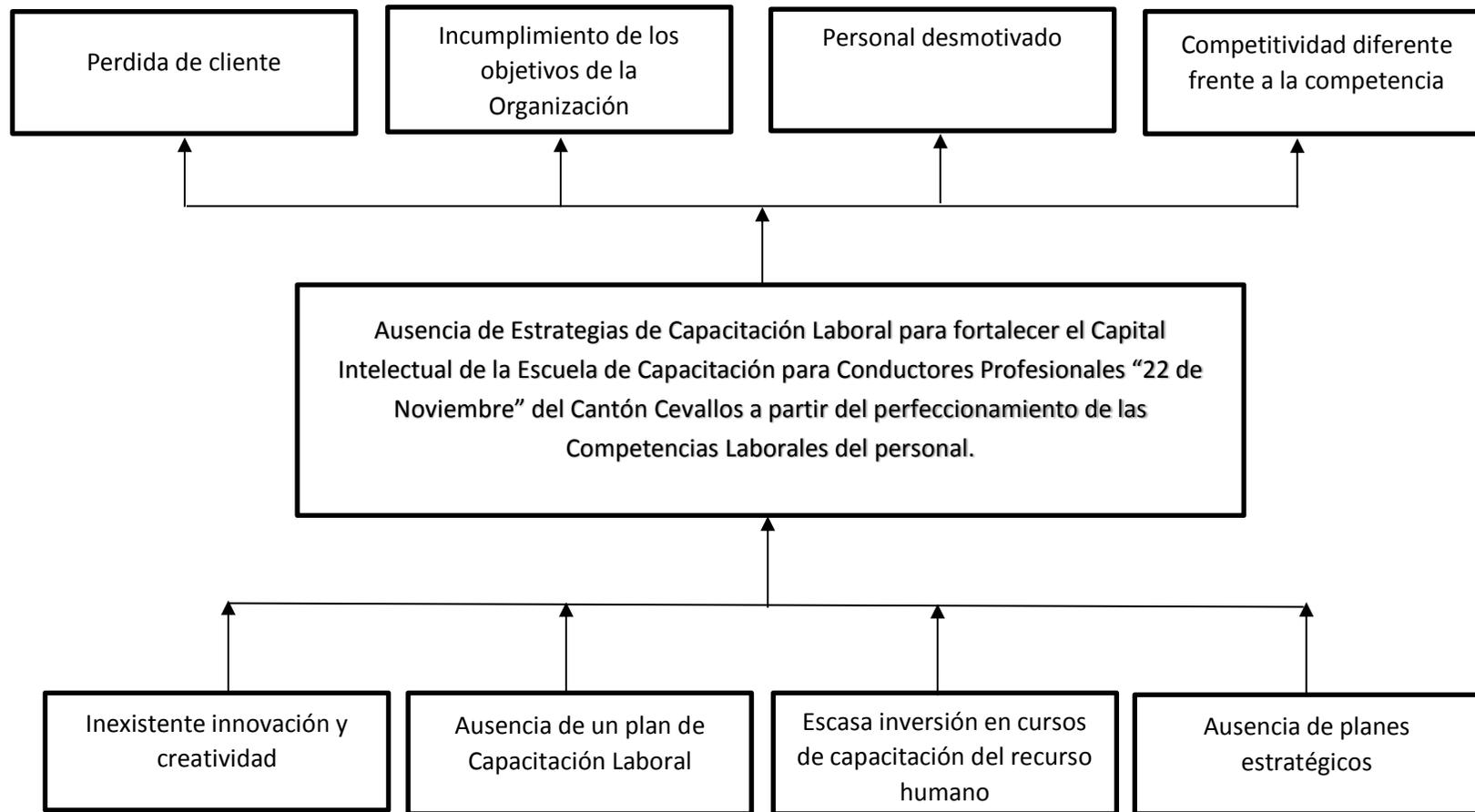


Grafico 1. Árbol de Problemas

Fuente: Elaboración propia

#### **1.2.4. INTERROGANTES**

¿Cuáles componentes del capital intelectual que se pueden incrementar a través del perfeccionamiento de las competencias del personal de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos?

¿Qué competencias se pueden potencializar en el personal de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos para incrementar el capital intelectual?

¿Cómo perfeccionar las competencias del personal de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos para incrementar el capital intelectual?

#### **1.2.5. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se realizará en el campo empírico de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos. En tal sentido se delimita conceptual, espacial y temporalmente en los siguientes términos:

##### **Delimitación conceptual**

Campo: Administración

Área: Talento humano.

Aspecto: Capital intelectual y competencias laborales.

##### **Delimitación espacial**

Esta investigación se realiza en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos ubicada en el Cantón Cevallos. La población objeto de estudio estará conformada por veintiséis (26) personas adscritas a la escuela, según información suministrada por la dirección de administración.

## **Delimitación temporal**

La investigación propuesta en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos se realizó durante el período comprendido entre febrero 2018 y septiembre 2018.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Mediante la presente investigación y dada la importancia que tiene el Capital Intelectual en las empresas se realiza una indagación exhaustiva ya que esto ayudará a mejorar las competencias laborales que existe en la empresa y a mantener el compromiso de optimizar las actividades. El proyecto de investigación actual se refiere al capital intelectual ya que este es todo el conjunto de conocimientos que tiene la empresa y las personas que trabajan en ella y que es aplicable a la creación de valor por parte de la empresa.

Actualmente las organizaciones se desenvuelven en un ambiente dinámico y complejo producto de la revolución de la información, el conocimiento y las telecomunicaciones. En este contexto, los activos intangibles de la empresa han empezado a ser revalorizados por quienes los gerencia, pues las empresas exitosas dan cuenta que ante la competitividad e incertidumbre de los mercados, éstos agregan valor a sus procesos, sus productos y a la gestión organizacional garantizando de esta manera su permanencia en el mercado

En este escenario, el capital intelectual de la empresa representado en los aspectos vinculados con el capital estructural, el capital humano y el capital relacional (clima organizacional, cultura, métodos de trabajo, relaciones con los clientes, habilidades y conocimientos de los empleados, entre otros), son los que generan una ventaja competitiva al ser aplicados al funcionamiento de los activos intangibles.

Más concretamente, en la práctica se reconoce el capital humano como la base para incrementar el capital intelectual, pues son las personas con sus conocimientos e ideas las que generan nuevos productos, nuevas tecnologías y, nuevos procesos adaptados a las exigencias del entorno. De allí la importancia de invertir en el perfeccionamiento de las competencias del recurso humano.

De lo expuesto, cabe destacar que en líneas generales el estudio puede justificarse, pues constituye un tema novedoso que requiere ser profundizado en la parte organizacional como base para mejorar la competitividad de las organizaciones en los mercados altamente globalizados. En este sentido, en la práctica el estudio aportará algunas estrategias que contribuyen con el incremento del capital intelectual a partir del perfeccionamiento de las competencias del personal.

Desde el punto de vista teórico, los resultados permitirán enriquecer los programas de investigación relacionados con el capital intelectual y las competencias laborales. En el campo metodológico, se justifica por la adopción de una metodología que puede ser aplicada en otras investigaciones vinculadas con el objeto de estudio.

Por otra parte, también se justifica dado que la investigación se adscribe a la línea de investigación denominada Productividad y Competitividad Empresarial, desarrollada como parte del Programa de Investigación de Gestión Organizacional, por lo que los resultados permitirán fortalecer, ampliar y difundir los estudios desarrollados en esta línea de investigación.

La Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos es un ente de capacitación que debe estar en constante crecimiento, modernizando sus conocimientos, sus planes, su capacidad de enseñanza con liderazgo en la educación y cultura profesional, que le permita brindar profesionales eficientes y contribuir al desarrollo de nuestro país.

Es necesario que la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos implemente el cambio, alcance un óptimo desarrollo profesional y sus miembros se comprometan a colaborar en la formación profesional con excelencia, para mejorar los valores humanísticos y democráticos, de crecimiento personal de los aspirantes a choferes profesionales, basándose en procedimientos adecuados, métodos técnicos y en la utilización de herramientas, que le permitan implantar un cambio institucional para que los aspirantes adopte una formación de calidad y excelencia.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar estrategias para incrementar el capital intelectual de la Escuela de Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos a partir del perfeccionamiento de las competencias laborales del personal.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar los componentes del capital intelectual que se pueden incrementar a través del perfeccionamiento de las competencias del personal la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos.
- Identificar las competencias a potencializar en el personal de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos para incrementar el capital intelectual.
- Formular un conjunto de lineamientos para perfeccionar las competencias del personal de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos que permitan incrementar el capital intelectual.

### **3. FUNDAMENTACION TEORICA (ESTADO DEL ARTE)**

#### **3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La revisión de los antecedentes permitió la ubicación de investigaciones que han sido realizadas por otros investigadores sobre el tema. Los mismos se han seleccionado en función de sus aportes teóricos y metodológicos al desarrollo de esta investigación. En tal sentido, en el área de capital intelectual se ubican los estudios de:

Rut, (2015), El capital intelectual como factor determinante de la productividad en los concesionarios y talleres de vehículos en la ciudad de Ambato. Caso Ambamazda, S.A., presentado para optar al título de Economista en la Universidad Técnica de Ambato, se planteó como objetivo general determinar el impacto que tiene el capital intelectual en la productividad de los concesionarios y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato, para contribuir al crecimiento económico por medio de la estimación del capital intelectual.

Metodológicamente la investigación se desarrolló bajo los lineamientos del enfoque cualitativo. Se ubicó a un nivel investigativo descriptivo y de campo. La población objeto de estudio se conformó a partir de 25 concesionarios y talleres de vehículos. Como conclusiones del estudio destacan: i) existe poca valorización del capital intelectual en los Concesionarios y Talleres de vehículos de la ciudad de Ambato, pues aspectos como: el trabajo en equipo, la capacitación, la creatividad entre otros, no son fomentados en la organización, ii) las empresas reflejan un bajo crecimiento en el mercado lo que no ha permitido su expansión a otros mercados, iii) Los concesionarios y talleres de vehículos de la ciudad de Ambato tienden a trabajar de manera individualista y aislada, lo que ha limitado el desarrollo y consolidación del sector en el mercado.

Morejón, (2017), El capital intelectual como activo intangible y su impacto en la valoración empresarial en la ciudad de Ambato durante el período 2015, presentado para optar al título de Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., en la Universidad Técnica de Ambato, se planteó como objetivo general determinar el impacto del capital intelectual en la valoración empresarial de la ciudad de Ambato durante el periodo 2015.

El enfoque metodológico asumido en el proceso investigativo tuvo un carácter cuantitativo/cualitativo y, la población estuvo conformada por 1242 empresas registradas en el Servicio de Rentas Internas, de la cual se tomó una muestra de 145 empresas. Como resultados de la investigación destacan: i) las empresas estudiadas en su mayoría desconocen el término capital intelectual como estrategia para incrementar el valor empresarial, ii) un porcentaje de las empresas analizadas consideran la inversión en capital intelectual como un gasto, iii) las empresas no están interesadas en invertir en procesos de capacitación del personal, pues tienen la percepción de que el trabajador permanecerá un lapso corto de tiempo en la empresa.

De otro lado, en el área de competencias laborales se ubican las investigaciones desarrolladas en la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador) por:

Alvarado, (2015), La gestión del capital intelectual y su incidencia en el desarrollo de competencias laborales de Importadora Jaral Autoparts Cía.Ltda. En la Ciudad de Ambato, presentado para optar al título de Ingeniero de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato, se planteó como objetivo general determinar la incidencia de la gestión del capital intelectual en el desarrollo de competencias laborales de la Importadora Jaral Autoparts. Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo los lineamientos del paradigma cualitativo en el nivel descriptivo. Como técnica de recolección de datos se empleó la observación directa. La población se conformó por todos los empleados de la empresa (30 personas).

Como conclusiones del estudio, destaca la ausencia de un adecuado sistema organizacional, lo que afecta la interacción con el personal. En consecuencia, se requiere un cambio en el ambiente laboral que permita el desarrollo de competencias en el personal para generar una ventaja competitiva orientada hacia el alcance del éxito a partir del posicionamiento de la empresa en los diversos mercados.

En esta dirección, como estrategia se propone la aplicación de un plan de gestión del capital humano orientado hacia el desarrollo de competencias laborales, el cual encauzaría un mejoramiento de las relaciones con el cliente y la prestación de un mejor servicio, pues utilizando efectivamente las estrategias de capital intelectual, se incrementan las habilidades de una compañía para competir en el mercado.

Guerrero, (2013), Las Competencias Laborales Aplicadas al Desarrollo Empresarial de Marquitex, presentado para optar al título de Ingeniero de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato, se planteó como objetivo general determinar de qué manera las deficiencias en las competencias laborales afectan al desarrollo empresarial de Marquitex.

Metodológicamente la investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, apoyándose en las técnicas de las investigaciones de campo y descriptiva. Se aplicó un instrumento a 30 personas que conformaban la nómina de la empresa. Como resultados de la investigación destacan: i) la empresa no invierte en capacitación, lo cual genera la baja productividad de sus empleados, ii) no existe una adecuada comunicación entre directivos y empleados, iii) existe un alto porcentaje de empleados insatisfechos, pues no tienen espacios para desarrollar su potencial, iv) no existe un plan de evaluación de desempeño que le permita conocer al empleado y a la gerencia, como se están ejecutando las tareas en la organización y, v) la empresa no invierte en estudios de mercado para mejorar el posicionamiento de sus productos en el mercado.

Monje, (2016), El proceso de capacitación en el desarrollo de competencias de los empleados del área administrativa del gobierno autónomo descentralizado del cantón Pujilí, presentado para optar al título de Psicólogo Industrial en la Universidad Técnica de Ambato, se planteó como objetivo general determinar la efectividad del proceso de capacitación en el desarrollo de competencias de los empleados en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi. El enfoque metodológico que orientó el proceso investigativo fue el cuantitativo/cualitativo, la población estuvo conformado por 21 personas.

Los resultados evidenciaron que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, no posee un plan de desarrollo de competencias efectivo que favorezca el mejoramiento de las competencias de los trabajadores, pues los empleados consideran que sus necesidades de capacitación no son satisfechas, lo que se refleja en su estado de ánimo y desempeño, Cobo, (2012), El Desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad de Carrocerías Pérez en la Ciudad de Ambato, presentado para optar al Título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios en la Universidad Técnica de Ambato, se planteó como objetivo general estudiar el desarrollo del talento humano por competencias y su incidencia en la productividad de Carrocerías Pérez. Metodológicamente, se asumió en el proceso investigativo un

enfoque cuantitativo/cualitativo y, la población objeto estudio estuvo conformada por 15 clientes internos y 20 clientes externos de la organización. Como conclusiones del estudio resaltan:

i) La ausencia de un plan de desarrollo de competencias del personal ubicado en el área de producción, genera retrasos en el proceso y desperdicios de recursos. ii) Existe un nivel de productividad bajo debido al inadecuado manejo de los recursos asignados; provocando que la empresa incurra en gastos extras como la compra de la materia prima.

Los antecedentes descritos guardan relación con esta investigación, pues sus fundamentos dan cuenta que el tema ha sido ampliamente abordado por otros investigadores, aportando los elementos teóricos y metodológicos, que resultan fundamentales para determinar las competencias laborales que se deben perfeccionar para incrementar el capital intelectual de una empresa.

## **3.2. BASES TEÓRICAS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. CAPITAL INTELECTUAL**

En una sociedad donde la información, las telecomunicaciones, las nuevas tecnologías, la globalización y el avance de las computadoras revolucionan el mundo de los negocios, el conocimiento ha comenzado a cobrar importancia como factor de producción. En este contexto, se precisan sus aportes para la creación de ventajas competitivas orientadas hacia el posicionamiento de la empresa en el mercado, agregar valor a sus productos, servicios, procesos y gestión organizacional. Esto ha permitido que las organizaciones, comiencen a considerar la inversión en activos intangibles, representados en el capital intelectual .como un aspecto fundamental que promueve el desarrollo organizacional.

En este contexto, Arrieta, Gaviria y Consuegra (2017) exponen que la revolución de la tecnología y el proceso de globalización de los mercados han configurado una manera de ver el capital intelectual, la cual ha tenido un impacto significativo en todos los ámbitos de la sociedad, el gobierno y la economía. Para estos autores el conocimiento debidamente agenciado se configura como un elemento clave para el

desarrollo económico y de las instituciones, revelando la necesidad de medirlo dentro de las empresas.

De acuerdo con Mena, Vásconez y Carguaytongo (2017), el capital intelectual cobra importancia en la década de los 90, en las organizaciones Skandia, Dow Chemicals y Canadian Imperial Bank, cuando se adopta este concepto para hacer referencia al conjunto de todos los activos intangibles representados en las competencias consolidadas sobre la base del conocimiento producido dentro de las organizaciones y que no pueden ser contabilizados mediante el empleo de las técnicas contables tradicionales.

Tales activos se agrupan bajo la conceptualización de capital intelectual y desde los planteamientos de Brooking (1996), se definen como un proceso que involucra la combinación acertada de activos inmateriales y materiales que permiten mejorar el funcionamiento de una la empresa. Por su parte el Euroforum (1998, p. 15) resalta el potencial del capital intelectual, para agregar valor a las organizaciones no solo en el presente sino también a futuro. En esta dirección, define el capital intelectual como el conjunto de activos que posee una sociedad y que aunque en la práctica no se registren en los estados financieros “generan o generarán valor para la empresa en el futuro”. Así mismo, Marín (2001) enfatiza en el capital intelectual como recurso que promueve cambios, destacando su obsolescencia en virtud de las transformaciones ocurridas en el entorno.

El autor aborda el capital intelectual como: el recurso capaz de generar mayor dinamismo en la transformación de las organizaciones, esta cualidad tiene elementos que llevan a la obsolescencia, representada por el agotamiento de sus capacidades para soportar cambios contextuales. De allí, que es necesaria la búsqueda del mejoramiento continuo en los procesos y productos, a través de agregado permanente de valor. Esto se relaciona directamente con la capacidad de respuesta e innovación que tengan las organizaciones frente a un mundo competitivo y de turbulencias.

Entre tanto, Nevado y López (2002) resaltan la importancia del capital humano y otros aspectos estructurales que conforman el capital intelectual al afirmar que éste abarca el: conjunto de activos de la empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables, generan o generarán valor para la misma en el futuro, como consecuencia

de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales como la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, el capital cultural y comunicacional que permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades que otras, dando lugar a la generación de beneficios futuros(p. 25).

Al respecto Sánchez, Melián y Hormiga (2007, p. 102) exponen que el capital intelectual es una combinación integrada de varios activos de la empresa al considerar que: El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida.

Enfatizando en la eficiencia, la eficacia y la efectividad como medios necesario para la consolidación de los activos intangibles, Alarcón, Álvarez, Goyes y Pérez (2012) definen el capital intelectual como el conjunto de recursos intangibles, que generan valores tanto cuantitativos como cualitativos para la organización por medio “de la eficiencia y eficacia que logra cada persona en su puesto de trabajo y en la gestión de sus actividades que ejecuta para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, y que se traduce en efectividad”. (p.60)

Desde la postura de Sanz y Crissien (2012) el capital intelectual está representado por el valor que aportan, ya sea de manera individual o grupal los miembros de la organizaciones responsables por “la toma de decisiones del día a día que trabajan para simplificar y mejorar los flujos de datos, información y conocimiento y hacer organizaciones efectivas por medio de innovaciones, gracias a la maximización de rendimientos y la minimización de costos” (p. 74).

Por su parte, González, Hernández y Salazar (2017) resaltan el carácter no transferible del capital intelectual al definirlo como: un activo intangible no transferible que tiene la virtud de generar riqueza en una organización gracias a la combinación de elementos de naturaleza intangible así como de sus recursos

humanos y estructurales, permitiendo capitalizar experiencias, transformando el conocimiento en una ventaja competitiva. (p.188)

### **Capital Humano**

(Fernandez, 2010), establece que el Capital Humano es el valor que tiene el talento de las personas, su buen hacer, para crear riqueza en las organizaciones. Es el valor resultante de la aportación de las personas a las organizaciones, si no es útil o no aporta VALOR no es Capital Humano, es Gasto”. Por su parte (Salgado, 2011) manifiesta que es la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una 25 utilidad. Por el contrario (Hidalgo, 2007) indica que el capital humano está compuesto por las aptitudes y talentos que puede ofrecer el trabajador, ya que la capacidad para encontrar soluciones en diversas circunstancias, es el oro que busca el moderno empresario. Asimismo, también el capital humano es sinónimo de saber complementar conocimientos con los de otras personas.

### **Capital Relacional**

(BUENO, 2003,) indica que está formado por todo el conjunto de relaciones que la empresa mantiene con ciertos agentes y que contribuye a la creación de valor, como las interacciones con clientes, proveedores, socios de alianzas estratégicas, accionistas y administraciones. Por el contrario (Ordoñez de Pablos, 2003, págs. 131-153) indica que el capital relacional de la empresa puede añadir valor si contribuye a reducir costes o si mejora el servicio o las características de los productos para los clientes; el capital relacional también depende del grado en que contribuya a la creación de una diferenciación competitiva. (Abdul, 2010) añade definido como el grupo de activos intangibles que mide la relación que una empresa tiene con sus clientes, sus canales de distribución, proveedores, competidores, alianzas, entre otras. Se le conoce como capital externo, es el conjunto de interacciones que mantiene la organización con su entorno exterior. El Capital Relacional de una persona equivale a la red de allegados y contactos que realiza y sostiene a través del tiempo, o es el valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior.

### **Capital Estructural**

(Edvinsson, 2008), manifiesta que comprende las rutinas organizativas, los procedimientos, sistemas de información, cultura, bases de datos, redes de distribución y cadena de valor. También (Bontis, 2008, págs. 432-433) amplía que la metodología para la evaluación del riesgo, los métodos de manejar el personal de ventas, las bases de datos de información sobre el mercado o clientes, sistemas de comunicación como sistemas de organización de las teleconferencias y el correo electrónico. Por otro lado (Brooking, 2007) menciona que es la infraestructura que sostiene al capital humano y que hace posible el funcionamiento de la empresa. Se incluye dentro de él a la cultura corporativa, sistemas informáticos y de comunicación, bases de datos y métodos de dirección, entre otros.

#### **3.2.1.1. DIMENSIONES DEL CAPITAL INTELECTUAL**

Desde la postura de Brooking (1996) el capital intelectual se integra a partir de un conjunto de activos agrupados en cuatro componentes:

- A. Activos de mercado, se refiere a los bienes intangibles relacionados con el mercado; incluye aspectos relacionados con las marcas, la clientela, la fidelidad de los clientes, los canales de distribución, las licencias franquicias, entre otros aspectos.
- B. Activos de propiedad intelectual, se refiere a los bienes intangibles relacionados con el Know-How; incluye los secretos de fabricación, el copyright, las patentes, los derechos de diseños, las marcas de fábricas y de servicios, entre otros aspectos.
- C. Activos centrados en el individuo, se refiere a los bienes intangibles relacionados con la experticia colectiva de los miembros de la organización; incluye las habilidades, las competencias, las destrezas, la capacidad de innovación, la creatividad, la capacidad de resolver problemas, el liderazgo, la motivación, la capacidad empresarial y de gestión de todos los miembros de la organización.
- D. Activos de infraestructura, se refiere a los activos intangibles relacionados con las tecnologías, metodologías y procesos que garantizan el funcionamiento de la organización. Básicamente éstos activos abarcan los recursos que

intervienen en la ejecución del trabajo; incluye la cultura corporativa, la metodología para el cálculo del riesgo, la estructura financiera, la fuerza de ventas, los sistemas de comunicación, entre otros aspectos.

Por su parte, Kaplan y Norton (1996) en su modelo denominado cuadro de mando integral, orientado hacia la evaluación del éxito de la estrategia empresarial a través de la formulación de indicadores que no se incluyen en los estados financieros, precisa el capital intelectual a partir de los activos tangibles e intangibles que aportan valor agregado a la organización.

Para los autores citados, el capital intelectual se estructura a partir de los componentes fundamentados por Brooking (1996), la diferencia se encuentra en que estos autores incluyen la perspectiva financiera. Así mismo, los activos de mercado se analizan bajo la perspectiva de los clientes; los activos centrados en el individuo y los activos de infraestructura se abordan como perspectiva del aprendizaje, crecimiento y perspectiva de los procesos internos de la organización. En tal sentido:

- A. La perspectiva financiera, se refiere a los indicadores financieros que permiten conocer los resultados económicos de la organización, mostrando el aporte de la estrategia empresarial para el alcance de los resultados económicos alcanzados por la organización. Incluye indicadores de rentabilidad vinculados con los ingresos de explotación, rendimiento sobre la inversión, crecimiento de las ventas, entre otros.
- B. La perspectiva de los clientes, se refiere a indicadores que permiten identificar los valores relacionados con los clientes. Incluye indicadores relacionados con la satisfacción del cliente, retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente, cuota de participación en el mercado, entre otros.
- C. La perspectiva de los procesos internos, se refiere a la identificación de los procesos internos de la organización, que resultan críticos para alcanzar la excelencia organizacional. Incluye indicadores que buscan medir los procesos que tienen mayor impacto en la satisfacción de los clientes y el rendimiento financiero de los accionistas. El énfasis en la evaluación se centra en: i) los procesos de innovación vinculados con el desarrollo de nuevos productos, nuevos procesos y el diseño de productos, ii) los procesos operativos, vinculados con la fabricación, el marketing y los servicios post-venta.

- D. La perspectiva del aprendizaje y el crecimiento, se refiere a la infraestructura que debe construir la empresa para desarrollar una mejora continua y promover el crecimiento a largo plazo. Dicho crecimiento se sustenta en las personas, los sistemas y los procedimientos. Incluye indicadores relacionados con la satisfacción laboral, retención de empleados, desarrollo de habilidades y competencias de los empleados, entre otros.

Por su parte, El Euroforum (1998) aborda el capital intelectual a partir de los siguientes componentes:

- A. Capital Humano, Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas, así como su capacidad para aprender. El Capital Humano constituye la base para la construcción del capital estructural y relacional, pues tiene como característica distintiva que no es propiedad de la empresa. En consecuencia, ésta no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.
- B. Capital Estructural, se refiere al conocimiento que la organización consigue estructurar, explicitar, sistematizar e internalizar para alcanzar la eficiencia y eficacia interna de la organización. Incluye los sistemas de información, los sistemas de comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, entre otros. Tiene como característica distintiva que es propiedad de la empresa, y permanece en la organización cuando el personal se retira.
- C. Capital Relacional Se refiere al conjunto de relaciones que la empresa mantiene con su ambiente eterno. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y, su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para el éxito empresarial. También abarca el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores)

Desde la perspectiva de Martín y García (2003) el capital intelectual en función de la aplicación de conocimiento se estructura a partir de los siguientes componentes:

- A. Capital humano: abarca el conocimiento de los individuos o recursos intangibles.

- B. Capital tecnológico: comprende el conocimiento desarrollado por los grupos de personas que desempeñan diversas funciones mediante el desarrollo de capacidades tecnológicas específicas.
- C. Capital organizativo: incluye el conocimiento creado a nivel organizativo que se encuentra presente en las capacidades integradoras.
- D. Capital relacional: engloba el conocimiento creado en las relaciones que la empresa mantiene con agentes externos, el cual se manifiesta en las capacidades dinámicas o de reacción ante cambios en el entorno.

Por su parte, Chiavenato (2011) describe los componentes del capital intelectual desde una visión relacionada con el ambiente interno y externo de la organización. No obstante, cabe destacar que la categorización planteada por este autor básicamente recoge los aportes de Brooking, (1996), Kaplan y Norton (1996) y El Euroforum (1998).

De este modo, Chiavenato (2011) integra el capital intelectual de las organizaciones en los siguientes componentes:

- A. Capital interno: comprende la forma como se estructura el trabajo interno de la organización, pues enfatiza en los conceptos, modelos, sistemas administrativos, la cultura, el clima organizacional y el espíritu organizacional, entre otros aspectos. El valor de este activo lo determinan las personas, concebidas como los actores encargados de aplicar estos intangibles en las actividades de la organización.
- B. Capital externo: incluye las relaciones o vínculos que las organizaciones crean con el ambiente externo para cumplir sus objetivos. Dentro de este componente, se encuentran las relaciones que la organización establece con los clientes y los proveedores; así como las marcas registradas, las patentes y el prestigio e imagen de la empresa. El valor de este activo se determina por el grado de satisfacción con que la empresa aporta soluciones a los problemas de sus clientes.
- C. Capital humano: abarca el capital de los miembros de la organización, precisado en los talentos y competencias (conocimientos, habilidades y actitudes). La competencia de una persona se determina por su capacidad para actuar en diversas situaciones que resultan determinantes en la creación de activos intangibles o tangibles.

De manera similar, Bueno (2013) identifica como componentes del capital intelectual los aspectos: i) humano, asociado con el conocimiento que poseen los miembros de la organización); ii) estructural, organizativo y tecnológico, vinculado con los activos intangibles diseñados por la organización; iii) relacional, de negocio y social; comprende los activos intangibles que la organización y sus miembros desarrollan mediante las relaciones frecuentes con los diferentes agentes del mercado y de la sociedad en general.

Archibold y Escobar (2015, p. 136) de manera sintetizada presentan los componentes del capital intelectual como: una intercepción de activos de naturaleza intangible entre los cuales se encuentra el conocimiento originado por el recurso humano, las relaciones que establezca la empresa con los agentes externos, los procedimientos y las políticas internas que en conjunto generan ventajas sostenibles y sustentables a través del tiempo, entre otros.

Para Mena, Vásconez y Carguaytongo (2017), el capital intelectual está estrechamente relacionado con el capital social y cultural, los cuales se articulan para influir en la consolidación de uno sobre los otros. En esta dinámica, los autores enfatizan en los componentes del capital intelectual en los siguientes términos:

- A. El capital humano, es considerado como el activo más valioso dentro de las organizaciones, ya que sobre la base de éste se consolidan los demás componentes del capital intelectual y depende el desempeño de éstas; el mismo se compone de los conocimientos, habilidades, competencias, experiencias y actitudes de los miembros de la organización.
- B. El capital estructural, es aquel que facilita el desarrollo de las tareas y logro de los objetivos organizacionales, comprende aspectos como las tecnologías, la estructura organizacional, marcas, cultura y sistemas de información.
- C. El capital relacional está estrechamente relacionado con el capital, pues la estrategia organizacional configura el capital relacional al ser el medio para determinar las relaciones que establecen las organizaciones con terceros.
- D. El capital social, abarca las redes de relaciones sociales que se dan entre la organización y la sociedad, las mismas generan beneficios mutuos que contribuyen a la sustentabilidad del mismo, mediante la consolidación y transformación del capital humano, el estructural y el relacional.

E. capital cultural, comprende aspectos relacionados con la cultura organizacional, por ejemplo la ideología, valores, creencias de una organización; y es lo que le permite diferenciarse de otras organizaciones y del entorno donde se desenvuelve.

Comúnmente se suele presentar los componentes del capital intelectual de manera aislada, por lo que es importante resaltar que en la práctica no sucede de esa manera, pues cada componente es determinante para la construcción de los otros (Mena, Vásconez y Carguaytongo, 2017).

### **3.2.1.2. INDICADORES PARA MEDIR Y GESTIONAR EL CAPITAL INTELECTUAL EN LAS ORGANIZACIONES**

En la actualidad dada la importancia que han adquirido los activos intangibles, como fuente de creación de valor, éxito y competitividad organizacional, la mayor preocupación de quien gerencia las organizaciones es cómo identificarlos, potenciarlos, evaluarlos y medirlos.

Sánchez (2012, p. 9) considera que para gestionar el capital intelectual dentro de las organizaciones es importante tener en cuenta la gestión de competencias, la gestión del conocimiento y la gestión de la información. Debido a que: el capital humano es la base de la generación de los otros componentes que forman parte del capital intelectual y se desarrolla a partir de la gestión de competencias. El capital estructural depende del capital humano y es el resultado de la gestión del conocimiento; al ser el conocimiento latente en las personas y equipos de la empresa que ha sido explicitado, sistematizado e internalizado por la organización. El capital relacional depende de la combinación dada de capital humano y estructural y se desarrolla a partir de la gestión de competencias, gestión del conocimiento y gestión de la información. Así es como se precisa de acuerdo a lo planteado y se concibe para su implementación en las organizaciones.

Por su parte, Armas (2015) señala que para lograr una adecuada gestión del capital intelectual en una empresa, es necesario realizar una mayor inversión en la gestión del conocimiento dentro de la organización, pues esta permite una adecuada valoración de los activos intangibles. No obstante, debido a que tanto la gestión de

conocimiento como el capital intelectual están relacionados con los individuos, al momento de diseñar un modelo de gestión de conocimiento para potenciar el capital intelectual, se debe tomar en cuenta las particularidades de cada organización, su personal, sus interacciones.

Para Mena, Vásconez y Carguaytongo (2017), el diseño de indicadores de capital intelectual de naturaleza cuantitativa y cualitativa, constituyen una herramienta muy útil para diagnosticar y medir los componentes del capital intelectual presentes en una organización, a la vez que facilita la interpretación e identificación de los cambios que ocurren dentro de la misma. En este sentido, se pueden formular indicadores relacionados con el rendimiento, comportamiento y desarrollo de la organización. Como por ejemplo indicadores de impacto, beneficio, costo, innovación y eficacia, entre otros.

En esta orientación, García y Chávez (2017) presentan una síntesis de indicadores que se pueden emplear para el análisis de capital humano expresados en: años, medios de estudio, experiencia (años en mercado laboral), capacitación y/o educación continua, capacidad de uso de TICS, profesionales con postgrado o especializaciones, características de la escuela, índice de motivación, número de profesionales con alta categorización externa, fecundidad, índice de liderazgo, entre otros.

Por su parte, Santos (2016) define para el componente capital humano las siguientes variables: valores, actitudes, aptitudes, capacidades, idoneidad y competencias. Para el componente del capital estructural, lo divide en dos dimensiones: la dimensión del capital organizativo que comprende las siguientes variables: cultura, estructura, aprendizaje organizativo y procesos y la dimensión capital tecnológico que involucra variables como: esfuerzo en investigación, investigación, desarrollo e innovación, dotación tecnológica, propiedad intelectual e industrial y resultados de innovación. Para la dimensión del capital relacional resalta como variables más importantes las relaciones con clientes, relaciones con proveedores y relaciones con aliados.

En la misma línea de investigación, la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, (FECYT, 2014) identifica como indicadores del

- A. Capital humano: número de empleados, porcentaje de trabajadores con un nivel de formación superior, porcentaje invertido en formación sobre el volumen de ingresos de ventas de las empresas.

- B. Capital estructural: nuevas prácticas en la gestión de la empresa, nuevas prácticas o estrategias en las relaciones externas, Modificaciones significativas del diseño de producto o del envasado.
- C. Capital relacional: cooperación con clientes o proveedores (vertical), Cooperación con competidores (horizontal), Cooperación con centros privados de investigación, cooperación con centros públicos de investigación.

### **3.2.2. COMPETENCIAS LABORALES**

Sobre la base de lo expuesto, Chiavenato (2011) expone que el incremento del capital intelectual de las organizaciones, implica un replanteamiento de los procesos de capacitación y adiestramiento. De esta manera, las organizaciones tradicionales se transforman en organizaciones que enseñan y aprenden, pues se desarrollan acciones para la conversión de la información en conocimiento rentable que pueda aplicarse en el desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos internos, nuevas soluciones y sobretodo en creatividad e innovación.

En este proceso, las competencias del capital humano son determinantes, pues son las personas las que a través de la aplicación de conocimiento agregan valor a los productos, los procesos y a la organización en general, lo cual se traduce en un incremento de todos los componentes del capital intelectual.

La mayor parte del capital intelectual lo representa el capital humano, el mismo se compone de las personas que forman parte de una organización en todos los niveles jerárquicos. En consecuencia el capital humano significa talento que necesita conservarse y desarrollarse mediante el desarrollo de sus competencias en el trabajo (Chiavenato, 2011).

En esta orientación Benavidez (2002) define las competencias laborales, como el conjunto de características y comportamientos visibles que una persona aporta a su trabajo para lograr un desempeño idóneo. Las mismas integran conocimientos, habilidades, auto concepto, temperamento, rasgos, motivos y necesidades. De manera similar, Alles (2008) aborda las competencias como características de la personalidad que determinan comportamientos que generan un desempeño exitoso de las personas en su puesto de trabajo.

Esta postura es ampliada por Chiavenato (2011) al exponer que las competencias expresadas en forma de conocimientos, habilidades, actitudes, interés, rasgos, valores u otra característica personal, son precisamente las cualidades esenciales que una persona necesita para desempeñar su trabajo, pues permiten diferenciar el desempeño laboral de los trabajadores en el cumplimiento de las funciones asignadas dentro de la organización.

### **3.2.2.1. TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES**

De acuerdo con Chiavenato (2011) para el alcance del éxito, las organizaciones continuamente deben invertir en la adquisición o generación de nuevas competencias en función de las necesidades reales de la organización. En esta dinámica, el entorno que rodea actualmente a las organizaciones exige el desarrollo de nuevas competencias, resumidas en los siguientes términos:

- A. Aprender a aprender: la persona debe contribuir de forma constructiva en el desarrollo organizacional, aportando ideas y encontrándose con una aptitud que favorezca el aprendizaje continuo.
- B. Comunicación y colaboración en la conformación de equipos: la eficiencia del individuo se relaciona más con las habilidades para comunicarse efectivamente y trabajar en colaboración con otras personas.
- C. Raciocinio, creatividad y resolución de problemas: se espera que los empleados por sí mismos descubran como mejorar y agilizar su trabajo. Esto se alcanza a través del pensamiento crítico, la resolución de problemas, el análisis de diversas situaciones, el planteamiento de interrogantes y el esclarecimiento de los aspectos que no se comprenden para generar soluciones.
- D. Conocimiento tecnológico: trabajar en redes exige al individuo, la utilización del equipo de información para conectarse con los miembros de su equipo no solo internamente, sino también alrededor del mundo. En este contexto, el individuo además de realizar tareas debe utilizar el equipo para comunicarse con otros actores, compartir ideas y mejorar los procesos de trabajo.
- E. Conocimiento de los negocios globales: actualmente el desarrollo organizacional requiere de personas capacitadas para desempeñarse en ambientes complejos, competitivos, globales, dinámicos y cambiantes. El

conocimiento del contexto global, resulta fundamental para promover el mejoramiento del funcionamiento de la organización y el alcance de ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo.

- F. Desarrollo de liderazgo: el nuevo imperativo de la organización consiste en identificar y desarrollar capacidades en las personas para dirigir la empresa en el siglo XXI.
- G. Administración de carrera: consiste en asegurar el desarrollo continuo de las competencias de los miembros de la organización, de manera que éstos puedan adaptarse con facilidad a los cambios ocurridos en el entorno.

Así mismo Chiavenato (2008) destaca la necesidad de desarrollar el talento humano de las personas que conforman la organización a partir de la integración de cuatro aspectos que determinan los tipos de competencias:

- A. El conocimiento, se refiere a la competencia del saber e incluye el aprender continuamente, aprender a aprender, transmitir y compartir conocimientos.
- B. La habilidad, se refiere a la competencia del saber hacer e incluye el saber aplicar el conocimiento para la resolución de problemas y, la innovación, lo cual implica tener una visión global y sistémica de la empresa, saber trabajar en equipo, saber dirigir (liderazgo), saber motivar y comunicarse con los demás.
- C. El juicio, se refiere a la capacidad para analizar la situación y el contexto, e implica saber obtener información, evaluar las diferentes alternativas presentes en una situación, asumir una actitud crítica, evaluar bien los hechos, actuar equilibradamente, definir prioridades.
- D. La actitud, se refiere a las competencias para saber hacer las funciones y cumplir con los objetivos asignados con criterios de eficiencia y eficacia, lo cual demanda una actitud emprendedora para innovar, promover el cambio, asumir riesgos y enfocarse en los resultados.

Por su parte, Benavidez (2002) al clasificar las competencias laborales considera que existen un conjunto de competencias de carácter genérico que requieren los individuos y pueden generalizarse para toda la empresa. Este tipo de competencias se orienta hacia el fortalecimiento de la identidad organizacional, considerando que éstas se gestan a partir de las políticas y objetivos organizacionales.

Entre las competencias mencionadas, Benavidez (2012) destaca:

- A. Amplitud de conocimiento para estar informado: se orientan al desarrollo y mantenimiento de canales de comunicación dentro y fuera de la organización, usar la tecnología para la búsqueda de información, mantenerse informado sobre el comportamiento del contexto externo (económico, político, social, cultural, ambiental, entre otros) que rodea la empresa y, mantener un seguimiento de la competencia.
- B. Astucia para tener entendimiento claro: se orienta a tener una visión general de todos los asuntos, recoger información continuamente, vincular la información con otras áreas de la organización, identificar las causas de los problemas que se presentan, identificar las líneas más productivas, analizar todas las variables que afectan una decisión, tolerar y, manejar información conflictiva o ambigua.
- C. Razonamiento para encontrar alternativas: se orienta hacia la generación de los diversos cursos de acción a seguir, considerar los aspectos positivos y negativos de las alternativas evaluadas, anticipar la necesidad de recursos y, evaluar el efecto de las decisiones sobre otras personas.
- D. Organización para trabajar productivamente: se orienta a la identificación de las prioridades, la precisión y organización de los elementos que componen una tarea, el establecimiento de los objetivos de desempeño y, el manejo efectivo del tiempo del individuo.
- E. Enfocarse para conseguir resultados: se orienta a proponer soluciones en el tiempo establecido, crear y adaptar procedimientos que aseguren el logro de los objetivos, superar los contratiempos que se puedan generar en la solución de los problemas, anticiparse en la propuesta de ideas, plantearse retos y, adquirir nuevas habilidades, entre otros aspectos.
- F. Liderazgo: se orienta hacia la preparación del individuo para tomar y apoyar el proceso de toma de decisiones, asumir riesgos y aportar respuestas a las áreas críticas de la empresa.
- G. Sensibilidad para identificar otros puntos de vista: se orienta a escucharlos planteamientos de otros, amoldarse a los cambios, tomar en cuenta las necesidades e intereses de otros, demostrar empatía al comunicarse con otros y, considerar las expectativas de los demás miembros de la organización.
- H. Cooperación para trabajar en equipo: se orienta a involucrar a otros miembros de la organización en el área de trabajo, mantener informados a los demás,

apoyarse en otros miembros para el desarrollo del trabajo, aceptar las ideas y sugerencias de otros.

- I. Orientación para la consecución de objetivos a largo plazo: se enfoca en el alcance de los planes propuestos, así como de la perseverancia de los miembros de la organización ante condiciones que puedan resultar desfavorables.

### **3.3. BASES LEGALES**

Legalmente la investigación se fundamentará en el Reglamento de Escuelas de Capacitación para Conductores Profesionales promulgado en Ecuador mediante Resolución N° 010-DIR-2015-ANT, en el cual se establecen los lineamientos generales que deben cumplir las escuelas que presten el servicio de formación de conductores profesionales.

Estos lineamientos se establecen en el Artículo 188 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, el cual otorga la responsabilidad de la capacitación y formación de conductores a las Escuelas de Conducción Profesional, Sindicatos de Conductores Profesionales, Institutos Técnicos de Educación Superior y Escuelas Politécnicas.

En esta dirección, el artículo 4 del Reglamento citado define las Escuelas de Capacitación, como instituciones educativas orientadas hacia la capacitación de los conductores profesionales mediante un diseño curricular basado en competencias laborales. Tal exigencia, demanda de las Escuelas de Conducción el diseño de programas de capacitación que permitan actualizar las competencias del recurso humano que labora en la organización.

### **3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

La investigación tiene por objetivo diseñar estrategias para incrementar el capital intelectual de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos a partir del perfeccionamiento de las competencias laborales del personal. En este sentido el mapa de operacionalización se muestra en la Tabla 1.

### **3.4.1. CAPITAL INTELECTUAL**

Para Marín (2001) el capital intelectual es el recurso capaz de generar mayor dinamismo en la transformación de las organizaciones, esta cualidad tiene elementos que llevan a la obsolescencia, representada por el agotamiento de sus capacidades para soportar cambios contextuales. De allí, que es necesaria la búsqueda del mejoramiento continuo en los procesos y productos, a través de agregado permanente de valor. Esto se relaciona directamente con la capacidad de respuesta e innovación que tengan las organizaciones frente a un mundo competitivo y de turbulencias.

### 3.4.2. COMPETENCIAS LABORALES

Según Chiavenato (2011) hace referencia que las competencias laborales expresadas en forma de conocimientos, habilidades, actitudes, interés, rasgos, valores u otra característica personal, son precisamente las cualidades esenciales que una persona necesita para desempeñar su trabajo, pues permiten diferenciar el desempeño laboral de los trabajadores en el cumplimiento de las funciones asignadas dentro de la organización.

**Tabla 1.** Operacionalización de las variables

Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
Determinar los componentes del capital intelectual que se pueden incrementar a través del perfeccionamiento de las competencias del personal la empresa Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales 22 de Noviembre del Cantón Cevallos.	Capital Intelectual	Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de capacitaciones recibidas al año.</li> <li>Nivel de instrucción del recurso humano.</li> <li>Años de experiencia.</li> <li>Tiempo en la empresa</li> <li>Nº de Personal contratado y fijo.</li> </ul>	1 2 3 4 5
		Capital Estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematización de procesos.</li> <li>Planificación estratégica.</li> <li>Gestión al cliente</li> </ul>	6-7-8 9-10 11-12
		Capital Relacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento al personal</li> <li>Imagen organizacional.</li> <li>Nº de alumnos capacitados por año.</li> <li>Cantidad de alumnos que han desertado.</li> </ul>	13 14 15 16
Identificar las competencias a potencializar en el personal de la empresa Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales 22 de Noviembre del Cantón Cevallos. Para incrementar el capital intelectual.	Competencias Laborales	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de conocimientos.</li> </ul>	17-18-19
		Habilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución de problemas.</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Iniciativa</li> </ul>	20 21 22
		Actitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identidad</li> <li>Creatividad</li> <li>Cooperación</li> </ul>	23 24 25

**Fuente:** elaboración propia (2018)

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Epistemológicamente la investigación se desarrolló siguiendo los lineamientos del enfoque epistemológico Empirista-Inductivista, denominado también positivista, neopositivista, atomista lógico y probabilista. Dentro de este enfoque, el conocimiento es producto de la observación de patrones de regularidad o frecuencia que explican las relaciones e interdependencia entre las diversas clases de hechos que configuran el objeto de estudio (Padrón, 1998).

Siguiendo a Padrón (1998), dentro de este enfoque los sentidos constituyen el mecanismo utilizado por el investigador para la producción y validación del conocimiento, ya que los patrones de regularidad se captan mediante la observación y el registro de repetición de los eventos. En consecuencia, el conocimiento constituye un acto de descubrimiento de los patrones de comportamiento de la realidad. Este enfoque se caracteriza por el uso de técnicas de medición, experimentación y tratamientos estadísticos (frecuencias absolutas, relativas, econometría, medición de variables).

Sobre la base de lo expuesto, la investigación se enmarcó dentro del enfoque mencionado, pues a partir de la revisión teórica del capital intelectual y las competencias laborales, se procedió a determinar las variables que estructuran el capital intelectual y las competencias laborales que se deben potencializar para describir una serie de estrategias que permitan incrementar el capital intelectual en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos. Igualmente se emplearon técnicas propias de este enfoque como la selección de una población, aplicación de un instrumento, selección de variables e indicadores para medirlas.

## 4.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Padrón (1998), al abordar un problema de investigación el investigador sigue una secuencia de operaciones que pueden representarse en cuatro fases:

- A. Descriptiva, se orienta a la elaboración de descripciones o registros observacionales de la realidad objeto de estudio. Una vez que existen suficientes investigaciones que describan el tema objeto de investigación se pasa a la segunda fase.
- B. Explicativa, se encamina hacia la construcción de explicaciones representadas en modelos teóricos que muestren las relaciones de interdependencia entre los hechos vinculados al objeto de estudio y expliquen su comportamiento.
- C. Contrastiva, se orienta a validar los modelos teóricos elaborados en la fase anterior para fundamentar la confiabilidad a los productos de investigación.
- D. Aplicativa, se orienta al desarrollo de tecnologías aplicadas a la solución de problemas, a partir de las teorías que han sido previamente validadas.

En atención a esta clasificación, la investigación se ubicó en un nivel descriptivo, pues de acuerdo con los objetivos propuestos se realizará una descripción de las competencias requeridas para potenciar e incrementar el capital intelectual de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos.

De acuerdo con Padrón (1998) las investigaciones descriptivas: parten del hecho de que hay una cierta realidad (o sector del mundo) que resulta insuficientemente conocida y, al mismo tiempo, relevante e interesante para ciertos desarrollos. El objetivo central de estas investigaciones está en proveer un buen registro de los tipos de hechos que tienen lugar dentro de esa realidad y que la definen o caracterizan sistemáticamente. Se estructuran sobre la base de preguntas cuya forma lógica se orienta a describir: ¿Cómo es x? ¿Qué es x? ¿Qué ocurre en calidad de x o bajo la forma x? Sus operaciones típicas o formas de trabajo estandarizadas son las observaciones (recolecciones de datos), las clasificaciones (formulación de sistemas de criterios que permitan agrupar los datos o unificar las diferencias singulares), las definiciones (identificación de elementos por referencia a un criterio de clase), las

comparaciones (determinación de semejanzas y diferencias o del grado de acercamiento a unos estándares)(s/p).

### 4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La selección de la población es uno de los aspectos más importantes de todo proceso investigativo, pues ésta aporta los datos para explicar el objeto de estudio. Siguiendo a Vieytes (2004) la selección de la población varía de acuerdo con el objetivo y el diseño de la investigación. El autor indica que la población puede tratarse de elementos, personas y fenómenos, los cuales forman parte de conceptos que el investigador debe considerar.

A partir del argumento expuesto, Vieytes (2004) define la población como el conjunto definido, limitado y accesible de un universo de estudio que conforma el referente para la selección de la muestra, y sobre la cual se generalizaran los resultados de la investigación. Así mismo, la muestra, se conforma del conjunto de individuos seleccionados de la población a partir de un procedimiento específico.

Para efectos de esta investigación, la población estuvo conformada por todo el personal que labora en la Escuela de Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, representada en 26 personas, cuyos cargos están distribuidos tal como se muestra en la Tabla2.

**Tabla 2.** Población Objeto de estudio

<b>Cantidad</b>	<b>Cargo</b>
1	Director Administrativo
1	Director Pedagógico
1	Tesorero
1	Inspector
1	Contadora
1	Secretaria
1	Técnico de Educación Vial
17	Instructores
1	Auxiliar de Servicios
1	Auxiliar de Servicios 2

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de datos suministrados por la Dirección Administrativa

Tomando en cuenta que el tamaño de la población no supera las (100000 unidades), ésta se considera como población finita y accesible, por lo que en este caso es necesario la selección de una muestra, sino que se trabajará con un censo poblacional.

Sobre este aspecto Sabino (2000) establece que la población finita se encuentra constituida por menos de (100.000) unidades que conforman el universo de la población. A su vez, es accesible, debido a que fue una porción a la que tiene acceso el investigador. Por otra parte, para los fines de la información que se requiere sobre las variables en estudio, se hace necesario entrevistar a todos los trabajadores.

#### **4.4. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En aras de dar respuesta a los objetivos propuestos, para la recolección de la información se emplearon como técnica la observación participante, la cual según Martínez (2009) consiste en que el investigador visita frecuentemente la realidad a estudiar y convive con las personas o grupos, compartiendo sus usos, costumbres, estilos y formas de vida. Dicha técnica se empleará, dado que el investigador deberá aplicar un instrumento al personal seleccionado como población a estudiar.

Como instrumento para la recolección de la información, se procedió a la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas y de selección, para identificar las competencias que poseen las personas de acuerdo con su experiencia académica, laboral y de formación, lo cual permitirá verificar su correspondencia con las exigencias del cargo. También para identificar los activos intangibles que se pueden potenciar a partir del desarrollo de competencias.

#### **4.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Por la naturaleza del enfoque epistémico asumido en la investigación, para procesar y analizar los datos recolectados en esta investigación se utilizaron técnicas de estadística descriptiva, específicamente las que permiten determinar frecuencias absolutas y relativas, así como la construcción de tablas para ordenar los datos obtenidos.

## 5. RESULTADOS

En este apartado se presenta el análisis e interpretación de la información recolectada, la misma se discute en función de los objetivos planteados:

Con respecto al objetivo específico concerniente a determinar los componentes del capital intelectual que se pueden incrementar a través del perfeccionamiento de las competencias del personal de la Escuela de Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, se encontró para la variable capital intelectual, en la dimensión capital humano, concebida por el Euroforum (1998) como conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas, así como su capacidad para aprender, que el indicador orientado a conocer el número de capacitaciones recibidas muestra que el 96% de las respuestas indica que los trabajadores reciben de una a dos capacitaciones durante el año (Tabla 3, Gráfico 1).

Para Larios (2009), este indicador mide la importancia atribuida a la formación del personal dentro de la empresa. Los resultados obtenidos resultan una fortaleza para la empresa, debido a que muestra el interés de la gerencia por invertir en la formación del capital humano, como una estrategia para impulsar la capacidad de innovación de sus miembros a través del desarrollo de sus competencias.

Como lo expresa Chiavenato (2011) invertir en promover las competencias del capital humano es determinante para incrementar el capital intelectual dentro de la empresa ya que las personas a través de la aplicación de conocimiento son las responsables de agregar valor a los productos, los procesos y a la organización en general.

**Tabla 3**  
**Variable:** Capital intelectual  
**Dimensión:** Capital humano  
**Indicador:** Capacitaciones recibidas al año

Opciones de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. 1-2	25	96%
b. 3-4	1	4%
c. Más de 4	0	0
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia (2018)



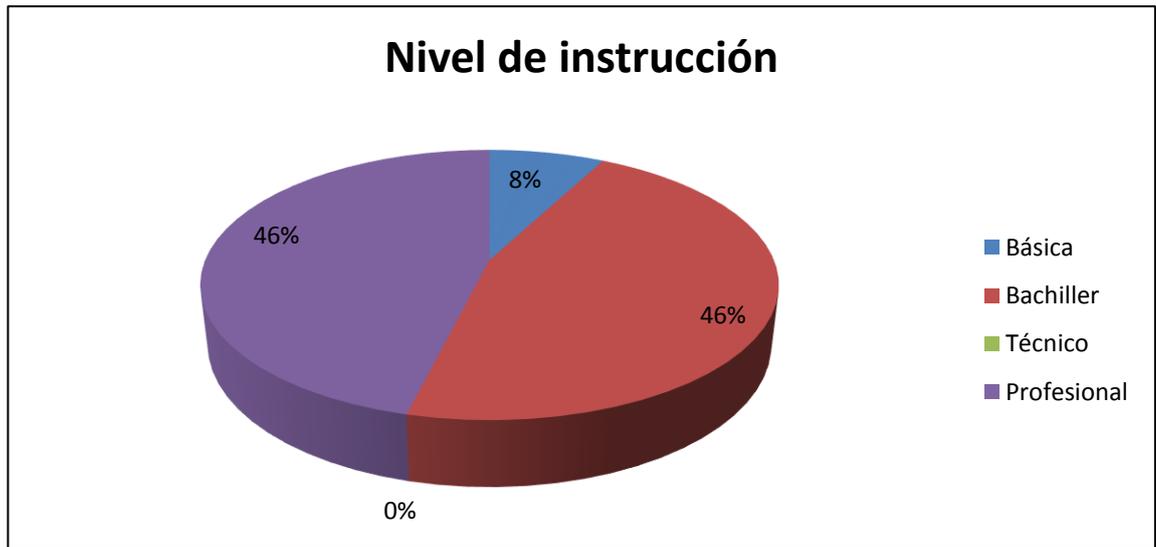
**Gráfico 1:** Capacitaciones recibidas al año. **Fuente:** elaboración propia (2018)

Dentro de la misma dimensión del capital humano, en la Tabla 4 y Gráfico 2 se muestran los resultados obtenidos para el indicador nivel de instrucción. Las cifras obtenidas indican simultáneamente que el 46% de los miembros de la organización tienen un nivel de instrucción que se ubica en las categorías de bachilleres y profesionales. En el nivel de bachilleres se ubican los instructores de conducción vial, mientras en el nivel de profesional se encuentran los cargos directivos y administrativos.

**Tabla 4**  
**Variable:** Capital intelectual  
**Dimensión:** Capital humano  
**Indicador:** Nivel de instrucción

Opciones de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. Básica	2	8%
b. Bachiller	12	46%
c. Técnico	0	0
d. Profesional	12	46%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 2:** Nivel de instrucción. **Fuente:** elaboración propia (2018)

Siguiendo con el análisis de la dimensión capital humano, los resultados para el indicador años de experiencia se detallan en la Tabla 5 y Gráfico 3. Los mismos indican que el 81% del personal que labora en la empresa, declararon poseer más de 6 años de experiencia en la ejecución de sus funciones y tareas, lo cual es un Resultado favorable para la empresa dado que la experiencia, la capacitación, el desarrollo y el conocimiento tácito de los miembros de una organización constituye un componente importante del capital humano, que contribuye con la potencialización de los activos intangibles.

Dicha experiencia debe aprovecharse para incrementar el valor de la empresa al contar con un capital intelectual con experiencia y conocimientos de las labores a realizar en la empresa, a partir del diseño de procesos de institucionalización del conocimiento.

**Tabla 5**  
**Variable:** Capital Intelectual  
**Dimensión:** Capital humano  
**Indicador:** Años de Experiencia

Opciones de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. 1-2 años	3	11%
b. 3-4 años	0	0
c. 5-6 años	2	8%
d. Más de 6 años	21	81%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 3:** Años de Experiencia. **Fuente:** elaboración propia (2018)

Otro indicador dentro de la variable capital humano, considerado en la investigación estuvo orientado a conocer la antigüedad del personal en la empresa, la mayoría de los entrevistados representados en un 88% manifestó tener más de seis años prestando sus servicios en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos.

De acuerdo con Larios (2009) este indicador mide la fuerza con que se apoya al capital estructural de la organización. Como puede apreciarse en los resultados mostrados en la Tabla 6 y Gráfico 4, la escuela de conductores cuenta con una estabilidad laboral, lo cual resulta un aspecto positivo.

**Tabla 6**  
**Variable:** Capital Intelectual  
**Dimensión:** Capital humano  
**Indicador:** Tiempo en la empresa

Opciones de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. 1-2 años	1	4%
b. 3-4 años	0	0
c. 5-6 años	2	8%
d. Más de 6 años	23	88%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia (2018)



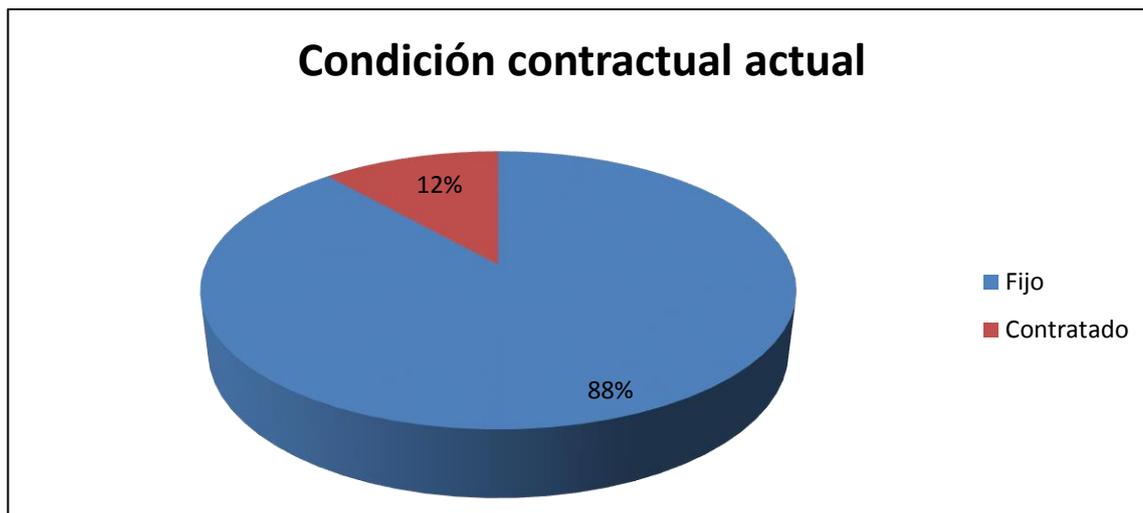
**Gráfico 4:** Tiempo en la empresa. **Fuente:** elaboración propia (2018)

Continuando con la variable capital intelectual, en su dimensión capital humano, para el indicador condición contractual actual, tal y como se refleja en la Tabla 7 y Gráfico 5, los encuestados manifestaron en un 88% que actualmente su condición laboral es como trabajadores fijos. Esto representa una fortaleza para la empresa al contar con personal entrenado, capacitado, motivado y con experiencia para el mejor desarrollo de sus actividades con relación a las funciones y tareas asignadas por la institución. Al respecto Chiavenato (2011) refiere que el capital humano, abarca el capital de los miembros de la organización, precisado en los talentos y competencias (conocimientos, habilidades y actitudes). La competencia de una persona se determina por su capacidad para actuar en diversas situaciones que resultan determinantes en la creación de activos intangibles o tangibles.

**Tabla 7**  
**Variable:** Capital Intelectual  
**Dimensión:** Capital humano  
**Indicador:** Condición contractual actual

Opciones de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. Fijo	23	88%
b. Contratado	3	12%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 5:** Condición contractual actual. **Fuente:** elaboración propia (2018)

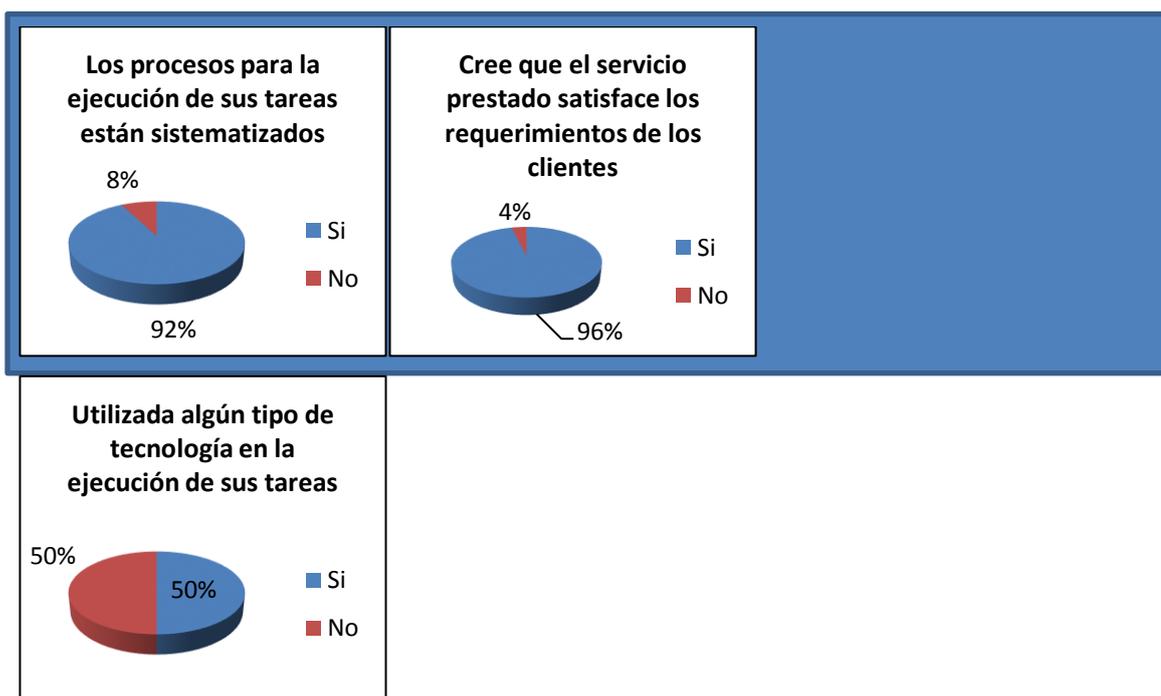
En cuanto a la variable capital intelectual, en la dimensión capital estructural, los resultados para el indicador sistematización de proceso se muestran en la Tabla 8. El 92% de los encuestados manifestó que los procesos para la ejecución de sus tareas están sistematizados. Igualmente el 96% considera que el servicio prestado por la organización que representa satisface los requerimientos de los clientes.

Por otra parte, para la interrogante dirigida a conocer si en el desarrollo de sus tareas emplean algún tipo de tecnología, en porcentajes similares 50% declaró no emplear ningún tipo de tecnología y, el otro 50% manifestó utilizar tecnología en la ejecución de sus tareas.

**Tabla 8**  
**Variable:** Capital intelectual  
**Dimensión:** Capital estructural  
**Indicador:** Sistematización de Procesos

Opciones de respuestas	Si		No		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	F/A	F/R
Los procesos para la ejecución de sus tareas están sistematizados.	24	92%	2	8%	<b>26</b>	<b>100%</b>
Cree que el servicio prestado satisface los requerimientos de los clientes.	25	96%	1	4%	<b>26</b>	<b>100%</b>
Utilizada algún tipo de tecnología en la ejecución de sus tareas.	13	50%	13	50%	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 6:** Sistematización de Procesos. **Fuente:** elaboración propia (2018)

Dentro de la misma dimensión del capital estructural, se consideró el indicador planificación estratégica, las interrogantes se enfocaron en identificar si los miembros de la organización conocen la visión y misión de la organización. Los porcentajes de respuesta reflejados en la Tabla 9 y Gráfico 7, evidencian que la mayoría de los

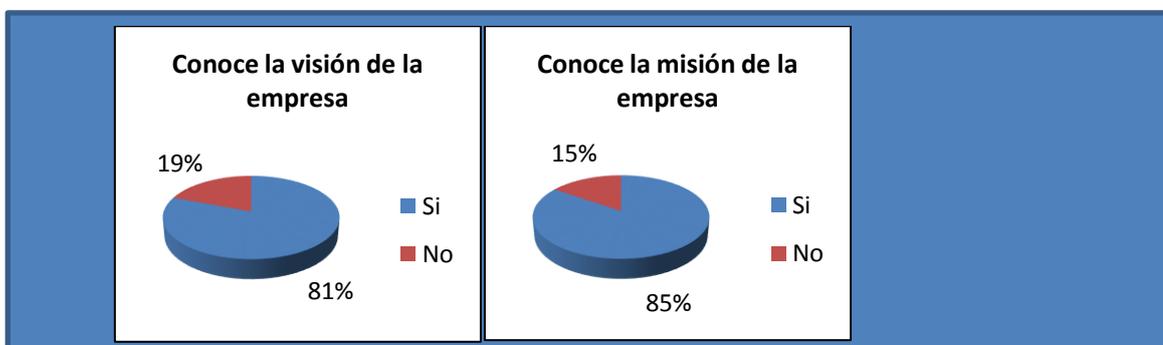
encuestados conocen la visión y misión de la organización en un 81% y 85% respectivamente.

Este aspecto es muy importante para agregar valor a los intangibles de la empresa, pues forma parte de los activos de la estructura organizacional que contribuyen con la ejecución de las tareas al determina el rumbo a seguir y hacia donde los miembros de la organización deben dirigir sus esfuerzos. En este sentido, los resultados obtenidos representan una ventaja que la gerencia debe aprovechar para desarrollar en el personal competencias que permitan agregar valor a los intangibles de la empresa.

**Tabla 9**  
**Variable:** Capital intelectual  
**Dimensión:** Capital estructural  
**Indicador:** Planificación estratégica

Opciones de respuestas	Si		No		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	F/A	F/R
Conoce la visión de la empresa.	21	81%	5	19%	26	100%
Conoce la misión de la empresa.	22	85%	4	15%	26	100%

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 7:** Planificación estratégica. **Fuente:** elaboración propia (2018)

Seguidamente se presentan los resultados para la dimensión capital relacional. Este capital se compone de acuerdo con Chiavenato (2011) de las relaciones o vínculos que las organizaciones necesitan fortalecer con agentes del ambiente externo para cumplir sus objetivos. Destacan entre estas relaciones las que se establece con los clientes, los proveedores, el gobierno y la comunidad.

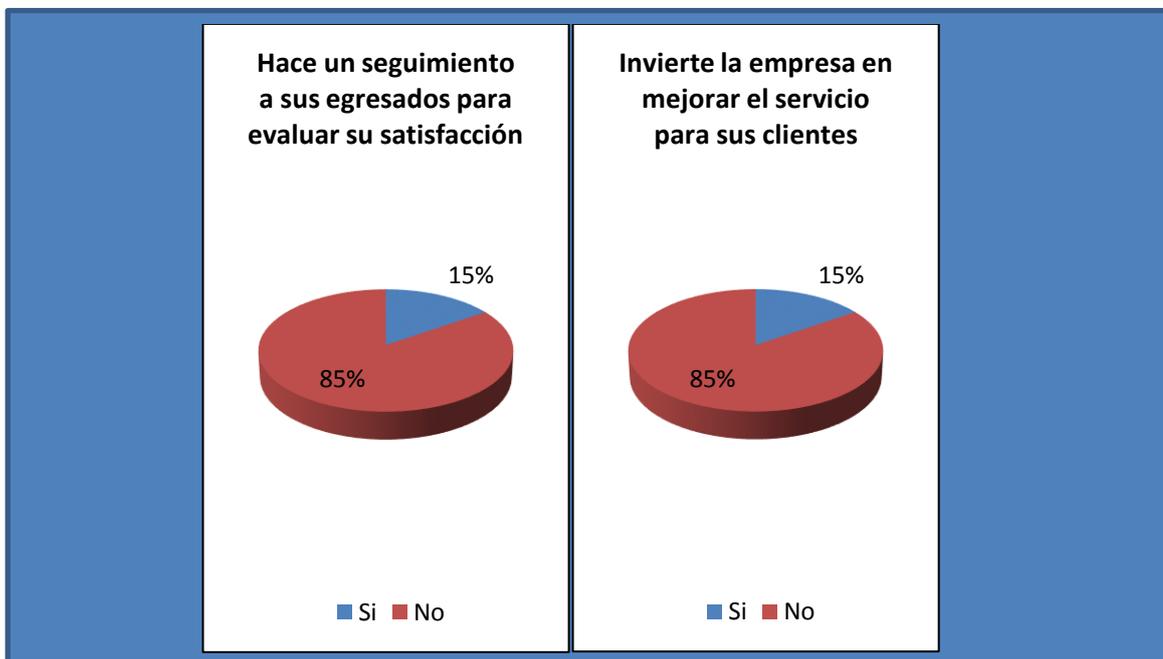
El indicador planteado en esta investigación se relaciona con la gestión del cliente, los resultados obtenidos para el mismo se muestran en la Tabla 10 y Gráfico 8. Como puede apreciarse de acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, el 84% considera que la

empresa no hace un seguimiento a sus egresados, como tampoco invierte recursos para mejorar el servicio ofrecido a sus clientes. Esto representa una desventaja para la organización, ya que los estudios realizados por El Euroforum (1998) evidencian que la calidad de los servicios y la sostenibilidad de la base de clientes de una empresa representan uno de los aspectos claves para el éxito empresarial.

**Tabla 10**  
**Variable:** Capital intelectual  
**Dimensión:** Capital estructural  
**Indicador:** Gestión del cliente

Opciones de respuestas	Si		No		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	F/A	F/R
Hace un seguimiento a sus egresados para evaluar su satisfacción.	4	16%	22	84%	26	100%
Invierte la empresa en mejorar el servicio para sus clientes.	4	16%	22	84%	26	100%

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 8:** Gestión del cliente. **Fuente:** elaboración propia (2018)

Dentro del capital relacional de una empresa, otro de los aspectos que permiten potencializar el capital intelectual de una empresa tiene que ver con la relación de la empresa con sus trabajadores. En este sentido, de acuerdo con Brooking (2006) dentro

de los activos centrados en el individuo se incluyen además de las habilidades, las competencias, las destrezas, la innovación, la creatividad; los incentivos utilizados por la empresa para fomentar buenas relaciones con sus miembros tales el liderazgo, la motivación, la capacidad empresarial y de gestión de todos los miembros de la organización.

Dentro de este marco, para identificar aspectos del capital relacional que contribuyen con el mejoramiento de las relaciones con los miembros de la empresa se consideró un indicador para conocer si la gerencia otorga algún tipo de reconocimiento a sus miembros por los servicios prestados, los resultados mostrados en la Tabla 11 y Gráfico 9, evidencian en un 92% que el personal, en los años de servicio en la empresa no han recibido este tipo de incentivos, lo que perjudica el logro de los objetivos organizacionales ya que este aspecto es determinante para lograr su cooperación en la ejecución de las tareas, el impulso de la innovación y creatividad.

**Tabla 11**  
**Variable:** Capital intelectual  
**Dimensión:** Capital relacional  
**Indicador:** Reconocimiento al personal

Opciones de respuestas	Si		No		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	F/A	F/R
Ha recibido alguna distinción por el servicio prestado	2	8%	24	92%	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 9:** Reconocimiento al personal. **Fuente:** elaboración propia (2018)

Siguiendo con el capital relacional, la imagen organizacional que la empresa proyecta en la sociedad representa un intangible que agrega valor a las organizaciones. Esta es la razón por la que se debe invertir en proyectar una imagen organizacional positiva en el entorno bajo el cual operan. En el caso de este estudio se pudo conocer de acuerdo a lo manifestado por el 96% de los encuestados (Tabla 12 y Gráfico 10) que la empresa no destina recursos a las actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial.

**Tabla 12**  
**Variable:** Capital intelectual  
**Dimensión:** Capital relacional  
**Indicador:** Imagen organizacional

Opciones de respuestas	Si		No		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	F/A	F/R
La empresa destina algún porcentaje de sus ingresos al desarrollo de actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial.	1	4%	25	96%	26	100%

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 10:** Imagen organizacional. **Fuente:** elaboración propia (2018)

Otro de los indicadores relacionados con el capital relacional utilizados en esta investigación, tuvo que ver con el promedio de estudiantes capacitados por año y el porcentaje de deserción estudiantil. Los resultados revelan que en promedio la empresa capacita entre 100 y 250 estudiantes al año y mantiene según el 69% de los entrevistados un índice de deserción estudiantil moderado (Tabla 13 y Gráfico 11).

**Tabla 13**

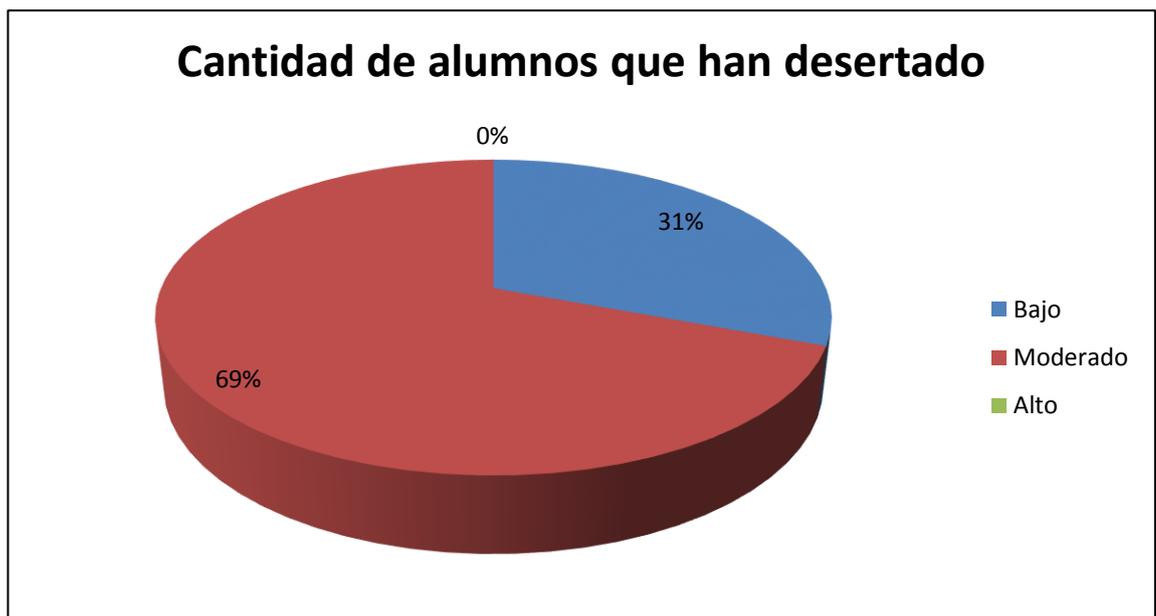
**Variable:** Capital intelectual

**Dimensión:** Capital relacional

**Indicador:** Cantidad de alumnos que han desertado

Opciones de respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a. Bajo.	8	31%
b. Moderado	18	69%
c. Alto	0	0
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 11:** Cantidad de alumnos que han desertado. **Fuente:** elaboración propia (2018)

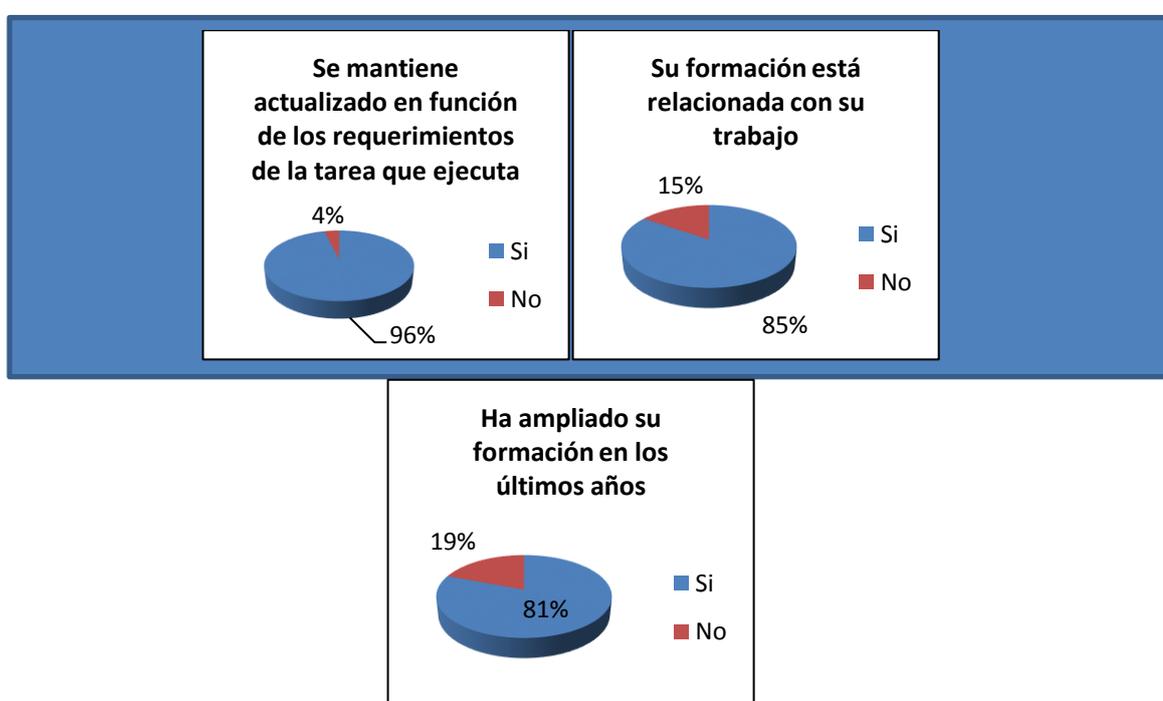
Seguidamente se presenta el análisis de los resultados obtenidos para el objetivo concerniente a identificar las competencias a potencializar en el personal de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos para incrementar el capital intelectual.

Para la variable competencias laborales, en la dimensión conocimientos el indicador actualización de conocimientos permitió identificar que un 96% de los encuestados se mantiene actualizado en función de las exigencias del cargo. Así mismo, el 85% declaró poseer un perfil profesional que se corresponde con el cargo desempeñado y el 81%, ha invertido recursos para ampliar su formación en los últimos años (ver Tabla 14 y Gráfico 12).

**Tabla 14**  
**Variable:** Competencias laborales  
**Dimensión:** Conocimiento  
**Indicador:** Actualización de conocimientos

Opciones de respuestas	Si		No		Total	
	F/A	F/R	F/A	F/R	F/A	F/R
Se mantiene actualizado en función de los requerimientos de la tarea que ejecuta	25	96%	1	4%	26	100%
Su formación está relacionada con su trabajo	22	85%	4	15%	26	100%
Ha ampliado su formación en los últimos años	21	81%	5	19%	26	100%

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 12:** Actualización de conocimientos. **Fuente:** elaboración propia (2018)

Los resultados evidencian la preocupación tanto de los empleados como de la gerencia por invertir recursos en la actualización de las competencias de acuerdo a las demandas del entorno actual, pues de acuerdo a Chiavenato (2011) este aspecto es una exigencia que la sociedad del conocimiento demanda de las organizaciones de manera que puedan adaptarse con facilidad a los cambios ocurridos en el entorno.

Dando continuidad con el análisis de la variable competencias laborales para la dimensión habilidad, los resultados para el indicador resolución de problemas se muestran en la Tabla 15 y Gráfico 13, los mismos evidencian que el 88% los miembros de la organización contribuyen a través de sus ideas y desempeño con la solución de

problemas. Dichos resultados representan una ventaja competitiva para la empresa, según Chiavenato (2008) desarrollar esta competencia en el personal es una exigencia para las organizaciones que deseen alcanzar el éxito en el siglo XXI, la misma se refiere a la competencia del saber aplicar el conocimiento para la resolución de problemas y, la innovación, lo cual implica tener una visión global y sistémica de la empresa.

**Tabla 15**  
**Variable:** Competencias laborales  
**Dimensión:** Habilidad  
**Indicador:** Resolución de problemas

Opciones de respuestas	Si		No		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	F/A	F/R
Contribuye Ud. Con la resolución de problemas en la empresa	23	88%	3	12%	26	100%

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 13:** Resolución de problemas. **Fuente:** elaboración propia (2018)

En la misma dimensión los resultados para el indicador trabajo en equipo se reflejan en la Tabla 16 y Gráfico 14. Donde el 88% de los encuestados manifestó que en su área de trabajo se promueve el trabajo en equipo. Dichos resultados representan una fortaleza para la organización, pues el desarrollo de esta competencia de acuerdo con

Benavidez (2011) es determinante para el fortalecimiento de la identidad organizacional y se orienta a involucrar a otros miembros de la organización en el área de trabajo, mantener informados a los demás, apoyarse en otros miembros para el desarrollo del trabajo, aceptar las ideas y sugerencias de otros.

**Tabla 16**  
**Variable:** Competencias laborales  
**Dimensión:** Habilidad  
**Indicador:** Trabajo en equipo

Opciones de respuestas	Si		No		Total	
	F/A	F/R	F/A	F/R	F/A	F/R
En su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo	23	88%	3	12%	26	100%

**Fuente:** elaboración propia (2018)



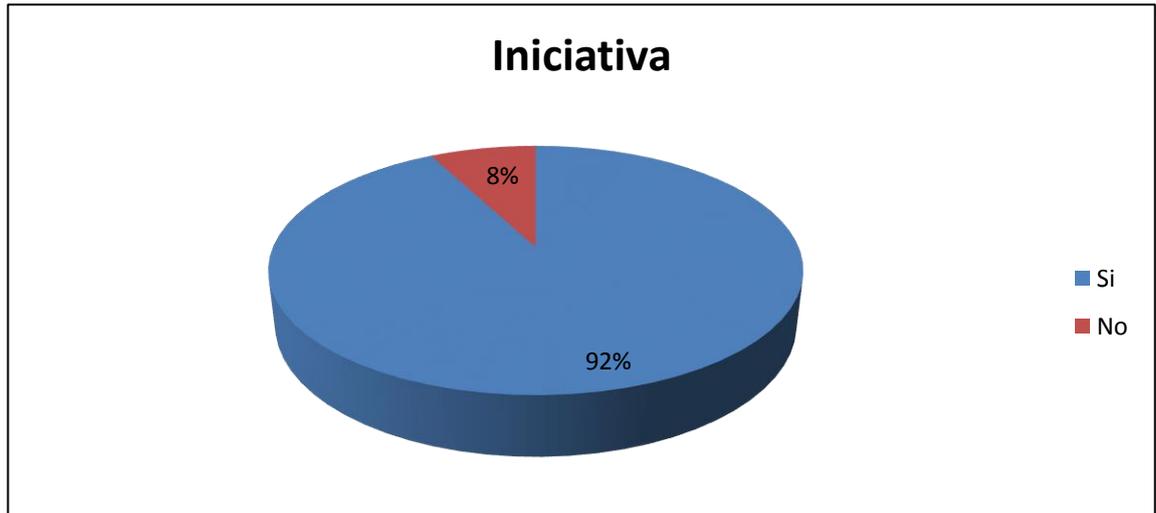
**Gráfico 14:** Trabajo en equipo. **Fuente:** elaboración propia (2018)

Cerrando con los resultados obtenidos para la dimensión habilidad, los resultados para el indicador iniciativa muestran que el 92% de los entrevistados aporta ideas para mejorar el servicio prestado por la empresa, lo que evidencia que los miembros de la organización están dispuestos a colaborar con el mejoramiento de los servicios ofrecidos (Tabla 17 y Gráfico 15).

**Tabla 17**  
**Variable:** Competencias laborales  
**Dimensión:** Habilidad  
**Indicador:** Iniciativa

Opciones de respuestas	Si		No		Total	
	F/A	F/R	F/A	F/R	F/A	F/R
Aporta Ud. Ideas para el mejoramiento de los servicios prestados por la empresa	24	92%	2	8%	26	100%

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 15:** Iniciativa. **Fuente:** elaboración propia (2018)

Seguidamente se presenta el análisis de la dimensión actitud, la misma se midió a través de los indicadores identidad organizacional, creatividad y cooperación, los resultados se muestran respectivamente en las Tablas 18, 19 y 20 así como en los Gráficos 16, 17 y 18. Las respuestas de los entrevistados permitió evidenciar que en un 100% del personal, se encuentra identificado con la organización, estas respuestas se corresponden con los resultados obtenidos en indicadores antes descritos donde la mayoría declaró conocer la visión y misión de la empresa. Igualmente se encontró que el 100% propone ideas para mejorar su trabajo y en 96% coopera en la ejecución de tareas no vinculadas con su área.

**Tabla 18**  
**Variable:** Competencias laborales  
**Dimensión:** Actitud  
**Indicador:** Identidad organizacional

Opciones de respuestas	Si		No		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	F/A	F/R
Se encuentra usted identificado con su organización	26	100%	0	0%	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia (2018)

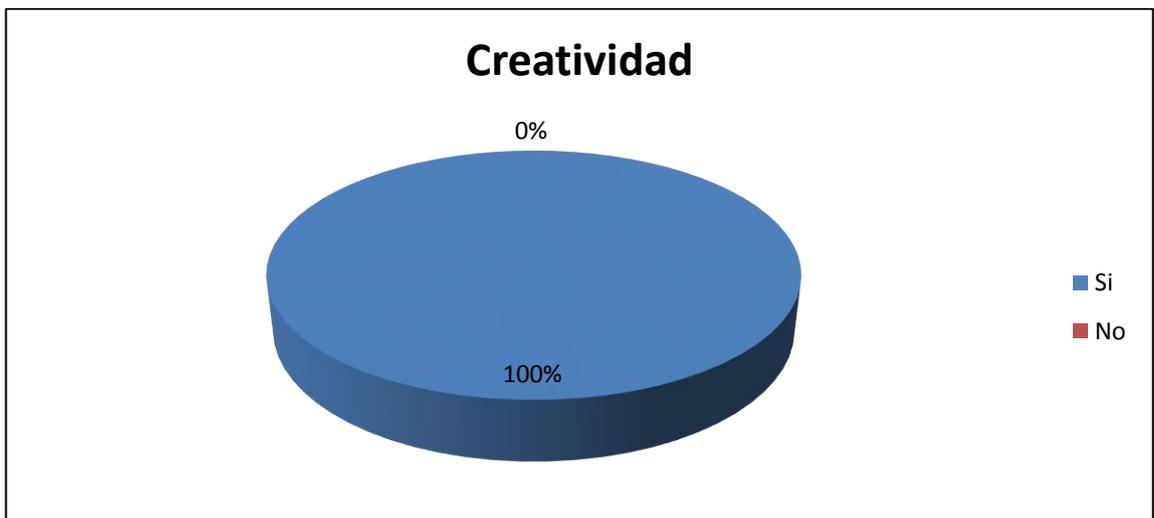


**Gráfico 16:** Identidad organizacional. **Fuente:** elaboración propia (2018)

**Tabla 19**  
**Variable:** Competencias laborales  
**Dimensión:** Actitud  
**Indicador:** Creatividad

Opciones de respuestas	Si		No		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	F/A	F/R
Propone ideas para mejorar su trabajo	26	100%	0	0%	<b>26</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 17:** Creatividad. **Fuente:** elaboración propia (2018)

**Tabla 20**  
**Variable:** Competencias laborales  
**Dimensión:** Actitud  
**Indicador:** Cooperación

Opciones de respuestas	Si		No		Total	
	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	F/A	F/R
Colabora con la ejecución de tareas no relacionadas con su trabajo	25	96%	1	4%	26	100

**Fuente:** elaboración propia (2018)



**Gráfico 18:** Cooperación. **Fuente:** elaboración propia (2018)

## **Comprobación de la hipótesis**

La contrastación de la hipótesis se realizó a través de la prueba del t-student.

## **Planteamiento de las hipótesis**

### **Hipótesis nula**

H<sub>0</sub>= Estrategias no incide en la consolidación del capital intelectual a partir de las competencias laborales: Un análisis en las Escuelas de Conductores Profesionales de la Provincia de Tungurahua

### **Hipótesis alternativa**

H<sub>1</sub>= Estrategias si incide en la consolidación del capital intelectual a partir de las competencias laborales: Un análisis en las Escuelas de Conductores Profesionales de la Provincia de Tungurahua

## **Modelo matemático**

$$H_0 = H_1$$

$$H_0 \neq H_1$$

## **Nivel de significación**

Para la comprobación de la hipótesis se considera un nivel de significancia del 5% ( $\alpha=0,05$ )

## **Modelo estadístico**

Se aplica el modelo estadístico T student

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}}$$

Dónde

T= estadístico equivalente a t Student

$\bar{X}_1$ = media aritmética del grupo 1

$\bar{X}_2$ = media aritmética del grupo 2

$\sigma_1^2$ = varianza del grupo 1

$\sigma_2^2$ = varianza del grupo 2

n1= tamaño de la muestra del grupo 1

n2= tamaño de la muestra del grupo 2

**Tabla 21**  
**Aplicación de la fórmula T student**

Preguntas	si	no	$(x_1 - \bar{X}_1)$	$(x_1 - \bar{X}_1)^2$	$(x_2 - \bar{X}_2)$	$(x_2 - \bar{X}_2)^2$
Pregunta8	62	16	34,42	1184,7364	4,59	21,0681
Pregunta9	43	9	15,42	237,7764	-2,41	5,8081
Pregunta10	8	44	-19,58	383,3764	32,59	1062,1081
Pregunta11	2	24	-25,58	654,3364	12,59	158,5081
Pregunta12	1	25	-26,58	706,49	13,59	184,6881
Pregunta14	68	10	40,42	1633,7764	-1,41	1,9881
Pregunta15	23	3	-4,58	20,9764	-8,41	70,7281
Pregunta16	23	3	-4,58	20,9764	-8,41	70,7281
Pregunta17	24	2	-3,58	12,8164	-9,41	88,5481
Pregunta18	26	0	-1,58	2,4964	-11,41	130,1881
Pregunta19	26	0	-1,58	2,4964	-11,41	130,1881
Pregunta20	25	1	-2,58	6,6564	-10,41	108,3681
<b>Total</b>	<b>331</b>	<b>137</b>		<b>4836,7812</b>		<b>2032,9172</b>

Fuente: elaboración propia (2018)

**Cálculo de las medias aritméticas.**

$$\bar{x} = \frac{\sum x_1}{n_1} = \frac{331}{12} = 27,58$$

$$\bar{x} = \frac{\sum x_2}{n_2} = \frac{137}{12} = 11,41$$

### Cálculo de las desviaciones estándar

$$\sigma_1^2 = \frac{\sqrt{\sum_1^n (x_1 - \bar{x}_1)^2}}{n-1} = \frac{\sqrt{4836,7812}}{12-1} = \frac{69,54}{11} = 6,32$$

$$\sigma_2^2 = \frac{\sqrt{\sum_1^n (x_2 - \bar{x}_2)^2}}{n-1} = \frac{\sqrt{2036,7872}}{12-1} = \frac{45,08}{11} = 4,09$$

### Cálculo de la t de student.

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}} = t = \frac{27,58 - 11,41}{\sqrt{\frac{6,32}{12} + \frac{4,09}{12}}} = \frac{16,17}{\sqrt{0,5266 + 0,3408}} = \frac{16,17}{\sqrt{0,8674}} = \frac{16,17}{0,9313} = 17,36$$

$$t_c = 17,36$$

### Cálculo de los grados de libertad.

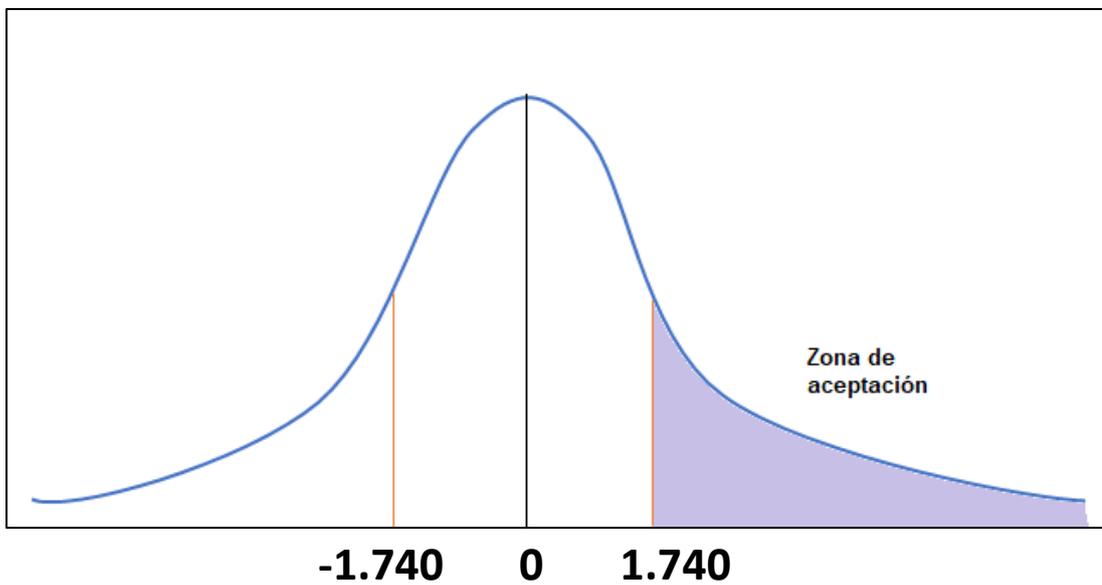
$$gl = \frac{\left(\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{\left(\frac{\sigma_1^2}{n_1}\right)^2}{n_1} + \frac{\left(\frac{\sigma_2^2}{n_2}\right)^2}{n_2}} - 2 = \frac{\left(\frac{6,32}{12} + \frac{4,09}{12}\right)^2}{\frac{\left(\frac{6,32}{12}\right)^2}{12} + \frac{\left(\frac{4,09}{12}\right)^2}{12}} - 2 = \frac{\left(\frac{10,41}{12}\right)^2}{\frac{0,330 + 0,138}{12}} - 2 = \frac{0,7525}{0,039} - 2$$

gl=17,29 con 17 grados de libertad y un nivel de significancia de  $\alpha=0.05$  y un  $t= 1,740$ .

### Decisión final.

Para un contraste bilateral, el valor  $t_{\text{crítico}}$  con 17 grados de libertad es de 1,740 y el valor calculado  $t_c = 17,36$ : por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, determinando que:  $H_1 =$  el análisis de la Estrategias de que si consolida el capital intelectual a partir de las competencias laborales: Un análisis en las Escuelas de Conductores Profesionales de la Provincia de Tungurahua.

**Representación gráfica de t student**



**Figura 1.** Representación gráfica de T Student

El segundo objetivo específico se refiere a identificar las competencias a potencializar en el personal de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos para incrementar el capital intelectual; en este sentido Chiavenato (2011) expresa que invertir en promover las competencias del capital humano es determinante para incrementar el capital intelectual dentro de la empresa ya que las personas a través de la aplicación del conocimiento son las responsables de agregar valor a los productos, los procesos y a la organización en general. Describe también que el capital humano, abarca el capital de los miembros de la organización, precisado en los talentos y competencias (conocimientos, habilidades y actitudes). La competencia de una persona se determina por su capacidad para actuar en diversas situaciones que resultan determinante en la creación de activos intangibles o tangibles. Benavidez (2011) es determinante para el fortalecimiento de la identidad organizacional y se orienta a involucrar a otros miembros de la organización en el área de trabajo, mantener informados a los demás, apoyarse en otros miembros para el desarrollo del trabajo, aceptar las ideas y sugerencias de otros. Alles, M. (2005). Diccionario de Comportamiento Gestión por Competencias 3ed. Buenos Aires: Granica

El tercer objetivo específico figura la formulación de un conjunto de lineamientos para perfeccionar las competencias del personal de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos que permitan incrementar el capital intelectual. Y según Chiavenato (2008) desarrollar las competencias en el personal es una exigencia para las organizaciones que deseen alcanzar el éxito en el siglo XXI, refiriéndose a las competencias del saber aplicar el conocimiento para la resolución de problemas, la innovación y comunicación lo cual implica tener una visión global y sistémica de la empresa.

Para cumplir con cada objetivo específico y alcanzar el objetivo general, se elaboraron las fichas de cada puesto de trabajo detallando el nivel de profesionalización, el nivel de instrucción formal, la experiencia que se requiere y las actividades fundamentales que deben realizar.

Se identificaron las competencias laborales para cada puesto de trabajo, en función de las actividades que deben cumplir de acuerdo a lo que especifica el Reglamento de Escuelas, las mismas que están compuestas por competencias técnicas y conductuales con su respectivo nivel y comportamiento observable.

Se agruparon las competencias laborales para construir la tabla en la cual se determinan los componentes del capital intelectual y competencias laborales óptimas que deben poseer los miembros de la de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, de acuerdo al puesto de trabajo.

Seguidamente se identificaron las competencias laborales que se deben potencializar y se puntualizaron los lineamientos para perfeccionarlas en el personal administrativo de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos.

Finalmente para cumplir con el objetivo general “Diseñar una estrategia para incrementar el capital intelectual de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos a partir del perfeccionamiento de las competencias laborales del personal”; y una vez que se cumplieron los objetivos específicos, se identificó que existe en el capital intelectual un nivel bajo en el conocimiento individual, siendo necesario perfeccionar las competencias laborales a través de la gestión del conocimiento aplicando el modelo de GC de Wiig

**5.1. COMPETENCIAS LABORALES DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES “22 DE NOVIEMBRE” DEL CANTÓN CEVALLOS.**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NIVEL	UNIDAD ADMINISTRATIVA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA		
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	PROFESIONAL	ADMINISTRATIVO	TERCER NIVEL	3 AÑOS		
ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>					
	<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>			<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
	COMPETENCIA	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	COMPETENCIA	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
Ejerce la representación de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales, según las normas, disposiciones legales, reglamentos que para el efecto dictare la Agencia Nacional de Tránsito.	Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Orientación a los Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

Dirige las actividades administrativas, económicas, educativas, técnicas y el mantenimiento de la disciplina de los estudiantes.	Pensamiento Analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción.	Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
Supervisa el cumplimiento estricto de los planes y programas de estudio, aprobados por la Agencia Nacional de Tránsito.	Pensamiento Crítico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, aplicando la lógica.	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Suscribe y legaliza los títulos de conductor profesional que emite la Escuela de Capacitación para	Planificación y Gestión	Bajo	Establece objetivos y plazos para la realización de actividades, define prioridades,	Orientación a los Resultados.	Medio	Realiza bien o correctamente su trabajo.

Conductores Profesionales.			controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			
Controla en forma permanente las actividades académicas y administrativas de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales.	Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.
Elabora anualmente el presupuesto para el funcionamiento de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales.	Manejo de Recursos Financieros	Alto	Planifica y aprueba el presupuesto anual de la institución.	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

Supervisa el proceso de los alumnos matriculados, resultados de las pruebas, asistencia, calificaciones o reprobaciones para mantener la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje.	Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Controla que los archivos de la Escuela se lleven conforme a las técnicas modernas, sean debidamente custodiados y guarden la documentación de respaldo necesaria.	Monitoreo y Control	Bajo	Analiza y corrige documentos.	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Coordina la documentación que solicitare la Agencia Nacional de Tránsito y facilita sus inspecciones.	Pensamiento Conceptual	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que

			los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.			contribuyan a mejorar la eficiencia.
--	--	--	--	--	--	--------------------------------------

**Fuente: Diccionario Competencias Laborales (Alles 2013)**

**Elaborado por: Alex Núñez**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NIVEL	UNIDAD ADMINISTRATIVA	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA		
DIRECTOR PEDAGÓGICO	PROFESIONAL	ADMINISTRATIVO	TERCER NIVEL	3 AÑOS		
<b>ACTIVIDADES FUNDAMENTALES</b>	<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>					
	<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>			<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
	COMPETENCIA	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	COMPETENCIA	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
Planifica las actividades educativas de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales.	Habilidad Analítica	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Evalúa y supervisa el cumplimiento de los planes de estudios de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales.	Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a

						mejorar la eficiencia.
Revisa y recomienda el plan y programas de estudios de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales.	Pensamiento Analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
Dicta conferencias o seminarios sobre metodología de la enseñanza al cuerpo docente y de instructores.	Expresión Oral	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de la institución.	Aprendizaje Continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de

						nuevas ideas y tecnologías.
Coordina con el cuerpo docente y de instructores la elaboración de bancos de preguntas para las pruebas teóricas y prácticas de los alumnos.	Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
Elabora cuadros estadísticos sobre el rendimiento de los alumnos.	Habilidad Analítica	Bajo	Presenta datos estadísticos y/o financieros.	Orientación a los Resultados.	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Supervisa las sesiones de clase de teoría y práctica que dictan los profesores e instructores para asegurar el empleo de una metodología adecuada y la utilización de medios audiovisuales.	Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

Asesora en la elaboración de manuales y textos de enseñanza como ayuda didáctica para el proceso de enseñanza – aprendizaje.	Orientación	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
Asesora pedagógicamente al Director General Administrativo y al personal docente.	Asesoramiento	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Elabora instrumentos de evaluación de las actividades académicas de la Escuela de	Pensamiento Analítico	Medio	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y

Capacitación para Conductores Profesionales.			situaciones en partes.			modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Coordina con el Secretario, el registro de matrículas y de calificaciones, responsabilizándose por su integridad y archivo adecuado.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.

**Fuente: Diccionario Competencias Laborales (Alles 2013)**

**Elaborado por: Alex Núñez**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>		
TESORERO	PROFESIONAL	ADMINISTRATIVO	TERCER NIVEL	2 AÑOS		
<b>ACTIVIDADES FUNDAMENTALES</b>	<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>					
	<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>			<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
Registra y recauda los egresos e ingresos debidamente justificados con facturas o comprobantes.	Habilidad Analítica	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes.	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Contabiliza y registra los depósitos realizados por los estudiantes de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de	Organización de la Información.	Bajo	Organización de la Información.	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a

manera documentada.						mejorar la eficiencia.
Efectúa los pagos que sean autorizados tanto al personal docente y administrativo.	Pensamiento Conceptual	Bajo	Utiliza conceptos básicos, sentido común y experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Registra la creación, reposición y liquidación del fondo fijo de caja chica.	Manejo de Recursos Financieros	Bajo	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.	Orientación a los Resultados.	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Emite mensualmente al Contador de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales, los informes del movimiento	Expresión Escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de	Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora

económico financiero.			una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)			planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
Efectúa las declaraciones de impuestos ante el organismo estatal competente.	Pensamiento Conceptual	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Orientación a los Resultados.	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.

**Fuente: Diccionario Competencias Laborales (Alles 2013)**

**Elaborado por: Alex Núñez**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>		
SECRETARIO	PROFESIONAL	ADMINISTRATIVO	TÍTULO DE ESPECIALIZACIÓN	2 AÑOS		
<b>ACTIVIDADES FUNDAMENTALES</b>	<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>					
	<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>			<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
Registra la documentación que ingresa, egresa y se genera con relación al funcionamiento de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales.	Organización de la Información	Media	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Atiende usuarios, llamadas telefónicas y proporciona información sobre trámites que se realizan en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales.	Expresión Oral	Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.	Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

Despacha la documentación revisada y firmada por el Director General Administrativo.	Comprensión Oral	Bajo	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.	Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Confiere previa autorización del Director General Administrativo las copias y certificaciones que se solicitaren.	Comprensión Escrita	Bajo	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.	Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Elabora oficios, informes, memorandos, telegramas y otros documentos que sean requeridos por el Director General Administrativo.	Expresión Escrita	Medio	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Conserva el registro de la asistencia y puntualidad del cuerpo docente, instructores de	Organización de la Información.	Medio	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Iniciativa	Bajo	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las

conducción y personal administrativo y realiza el seguimiento de las tareas asignadas.						formas convencionales de trabajar.
Mantiene actualizado el archivo, libros, atiende el correo y correspondencia como lo disponga el Director General Administrativo.	Organización de la Información.	Alto	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Conserva en coordinación con el Director General Administrativo el registro de matrículas y de calificaciones de los estudiantes de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales.	Organización de la Información.	Alto	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Trabajo en Equipo	Bajo	Coopera, participa activamente en el equipo, apoya a las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.

Registra las actividades académicas y administrativas.	Expresión Escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Crea, conserva y custodia los archivos conforme a las técnicas modernas.	Organización de la Información	Alto	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso	Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.

**Fuente: Diccionario Competencias Laborales (Alles 2013)**

**Elaborado por: Alex Núñez**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>		
INSPECTOR	PROFESIONAL	ADMINISTRATIVO	TITULO DE TERCER NIVEL	3 AÑOS		
<b>ACTIVIDADES FUNDAMENTALES</b>	<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>					
	<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>			<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
Controla que el personal docente, administrativo y alumnos cumplan con sus obligaciones y guarden orden y disciplina, y mantiene informados a los Directores General Administrativo y Pedagógico	Pensamiento Critico	Alto	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Presenta mensualmente al Director General Administrativo y al Director Pedagógico los informes de asistencia de	Expresión Escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales

alumnos, docentes e instructores de conducción – práctica.			directo sobre el funcionamiento de la organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)			que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Prepara anualmente el informe general de labores de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales.	Expresión Escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de la organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Iniciativa	Medi a	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
Reporta al Director General Administrativo las faltas administrativas internas en que	Habilidad Analítica	Medio	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el	Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.

incurriere el personal docente y administrativo, para imponer las sanciones determinadas en el respectivo Reglamento.			desarrollo de programas y proyectos.			
Cumple y vela por el cumplimiento de las disposiciones administrativas y operativas impartidas por el Director General Administrativo.	Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Orientación a los Resultados	Bajo	Realiza bien o correctamente su trabajo.

**Fuente: Diccionario Competencias Laborales (Alles 2013)**

**Elaborado por: Alex Núñez**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>		<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	
CONTADORA	PROFESIONAL	ADMINISTRATIVO		TÍTULO DE TERCER NIVEL (CPA)	3 AÑOS	
<b>ACTIVIDADES FUNDAMENTALES</b>	<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>					
	<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>			<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
Realiza el proceso de la contabilidad de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales con los libros de ingresos y egresos.	Pensamiento Analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Elabora los balances e informes trimestrales de acuerdo a los	Pensamiento Analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas.

principios de contabilidad generalmente aceptados y presenta al organismo que le designó cuando sean requeridos.			secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.			Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Prepara la proforma presupuestaria para cada ejercicio económico.	Manejo de Recursos Financieros	Medio	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo	Orientación a los Resultados.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Mantiene actualizado el inventario de los bienes muebles y los registros de los inmuebles de propiedad de la Escuela de	Manejo de Recursos Materiales	Medio	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza

Capacitación para Conductores Profesionales - ECCP.						problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
Determina los valores a cancelarse en concepto de impuestos, tasas, contribuciones y otros, observando la normativa legal.	Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Orientación de los Resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.

**Fuente: Diccionario Competencias Laborales (Alles 2013)**

**Elaborado por: Alex Núñez**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA</b>		
TÉCNICO DE EDUCACIÓN VIAL	PROFESIONAL	ADMINISTRATIVO	TÍTULO DE TERCER NIVEL	3 AÑOS		
<b>ACTIVIDADES FUNDAMENTALES</b>	<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>					
	<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>			<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
Supervisa el programa de estudios sobre educación, seguridad vial y su correcta enseñanza.	Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Orientación de los Resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
Prepara y dicta cursos, conferencias o seminarios sobre educación y seguridad vial a docentes, instructores de conducción y	Expresión Oral	Alto	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de la institución.	Iniciativa	Alto	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de

comunidad en general.						contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
Propone bancos de preguntas para la toma de exámenes teóricos y prácticos sobre seguridad vial y conducción.	Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
Supervisa el desarrollo de las sesiones de clase de educación y seguridad vial.	Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Orientación de los Resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.
Diseña y propone rutas para las prácticas de	Asesoramiento	Bajo	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de	Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos

conducción, coordinando con los organismos competentes.			planes, programas y otros.			que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
Diseña proyectos para la construcción de parques de educación vial, como medios didácticos para la enseñanza de la materia	Generación de Ideas	Alto	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Iniciativa	Medi a	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
Elabora los planos para la señalización vertical, horizontal y semaforización para	Pensamiento Conceptual	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la	Iniciativa	Medi a	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.

los parques de educación vial			experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.			Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
-------------------------------	--	--	--	--	--	--

**Fuente: Diccionario Competencias Laborales (Alles 2013)**

**Elaborado por: Alex Núñez**

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>		<b>EXPERIENCIA</b>	
INSTRUCTORES	PROFESIONAL	ADMINISTRATIVO	BACHILLER		3 AÑOS	
<b>ACTIVIDADES FUNDAMENTALES</b>	<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>					
	<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>		<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>			
	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>
Dirige las prácticas de conducción con sujeción a lo establecido en los programas y horarios previamente aprobados.	Instrucción	Alto	Capacita a los estudiantes de la institución.	Orientación al Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Emite a la Dirección Pedagógica el reporte de las prácticas, los inconvenientes que con relación a su actividad se le	Expresión Escrita	Alto	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de	Orientación al Resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.

presentaren con los estudiantes.			una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)			
Evalúa a los estudiantes luego de cada práctica e informa a secretaría para su inmediata incorporación al registro de calificaciones del alumno.	Monitoreo y Control	Medio	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Orientación al Resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

**Fuente: Diccionario Competencias Laborales (Alles 2013)**

**Elaborado por: Alex Núñez**

**5.2. COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL Y COMPETENCIAS LABORALES ÓPTIMAS PARA LA ORGANIZACIÓN**

COMPONENTES DEL CAPITAL INTELECTUAL	CARACTERÍSTICAS	%	COMPETENCIAS LABORALES			TOTAL
			APRENDER A APRENDER	COMUNICACIÓN	CREATIVIDAD	
<b>CAPITAL HUMANO</b>	CONOCIMIENTO INDIVIDUAL	100%	Director Administrativo Director Pedagógico Tesorero Contador	Director Administrativo Director Pedagógico Tesorero Secretario Inspector Contador Técnico de Educación Vial Instructores	Director Administrativo Director Pedagógico Tesorero Secretario Inspector Contador Técnico de Educación Vial Instructores	20
	HABILIDADES Y ACTITUDES	100%	Director Administrativo Director Pedagógico Tesorero Secretario Inspector Contador Técnico de Educación Vial Instructores	Director Administrativo Director Pedagógico Tesorero Secretario	Director Administrativo Director Pedagógico Tesorero Secretario Inspector Contador Técnico de Educación Vial	19

<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>	PROCESO DE TRABAJO	100%	Tesorero	Director Pedagógico Inspector	Director Pedagógico Contador	5
	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	100%		Técnico de Educación Vial Inspector	Técnico de Educación Vial Inspector	4
	TECNOLOGÍA	100%	Contador	Secretario	Secretario	3
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	CLIENTES – ESTUDIANTES	100%	Instructores	Secretario Inspector	Secretario	4
	AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO	100%	Director Administrativo	Director Administrativo	Director Administrativo	3
			16	20	22	

**Elaborado por: Alex Núñez**

**IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES QUE SE DEBEN POTENCIALIZAR EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES “22 DE NOVIEMBRE” DEL CANTÓN CEVALLOS**

COMPONENTES DEL CAPITAL INTELLECTUAL	CARACTERÍSTICAS	%	COMPETENCIAS LABORALES			TOTAL
			APRENDER A APRENDER	COMUNICACIÓN	CREATIVIDAD	
<b>CAPITAL HUMANO</b>	CONOCIMIENTO INDIVIDUAL	55%	Director Administrativo Director Pedagógico Tesorero Contador	Contador	Director Administrativo Director Pedagógico Tesorero Secretario Inspector Instructores	11
	HABILIDADES Y ACTITUDES	68%	Director Administrativo Director Pedagógico Tesorero Secretario Inspector Contador Técnico de Educación Vial Instructores	Director Administrativo Tesorero Secretario	Director Administrativo Director Pedagógico	13
<b>CAPITAL ESTRUCTURAL</b>	PROCESO DE TRABAJO	100%	Tesorero	Director Pedagógico Inspector	Director Pedagógico Contador	5

	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	100%		Técnico de Educación Vial Inspector	Técnico de Educación Vial Inspector	4
	TECNOLOGÍA	100%	Contador	Secretario	Secretario	3
<b>CAPITAL RELACIONAL</b>	CLIENTES – ESTUDIANTES	100%	Instructores	Secretario Inspector	Secretario	4
	AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO	100%	Director Administrativo	Director Administrativo	Director Administrativo	3
			16	12	15	

**Elaborado por: Alex Núñez**

**AGRUPACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES EN LAS COMPETENCIAS LABORALES GENERALES**

<b>APRENDER A APRENDER</b>		<b>COMUNICACIÓN</b>		<b>CREATIVIDAD</b>	
<b>TÉCNICAS</b>	<b>CONDUCTUALES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>CONDUCTUALES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>CONDUCTUALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y gestión</li> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Manejo de recursos financieros</li> <li>• Manejo de recursos materiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Conocimiento del entorno organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento</li> <li>• Orientación</li> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Monitoreo y control</li> <li>• Expresión oral</li> <li>• Expresión escrita</li> <li>• Comprensión oral</li> <li>• Comprensión escrita</li> <li>• Expresión escrita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Orientación del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Monitoreo y control</li> <li>• Pensamiento conceptual</li> <li>• Habilidad analítica</li> <li>• Organización de la información</li> <li>• Generación de ideas</li> <li>• Instrucción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> </ul>

**Elaborado por: Alex Núñez**

## **LINEAMIENTOS PARA PERFECCIONAR LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES “22 DE NOVIEMBRE” DEL CANTÓN CEVALLOS.**

El capital intelectual está formado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

**En el capital humano** se ha analizado el conocimiento individual relacionando con las competencias técnicas, además las habilidades y actitudes que guardan coherencia con las competencias conductuales que debe poseer cada puesto de trabajo.

Este estudio agrupa a las competencias técnicas y conductuales en tres grupos de competencias generales:

1. Aprender a aprender
2. Comunicación
3. Creatividad

Los puestos administrativos en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos son:

- Director Administrativo
- Director Pedagógico
- Tesorero
- Contador
- Técnico en seguridad vial
- Secretario
- Inspector
- Instructores

En este contexto se define que:

1. En el capital humano dentro del conocimiento individual (competencias técnicas) la competencia laboral de **comunicación** y **creatividad** son deficientes.

El director administrativo, director pedagógico, tesorero, técnico en seguridad vial, secretario, instructores, no poseen una comunicación adecuada. El contador y el técnico en seguridad vial carecen de creatividad.

Arrojando así un porcentaje de incumplimiento del 45% y 55% de efectividad en el conocimiento individual (competencias técnicas).

2. En el capital humano dentro de habilidades y actitudes (competencias conductuales) carecen de la competencia laboral de **comunicación** y **creatividad**.

El director pedagógico no tiene la capacidad de comunicar. El tesorero, técnico en seguridad vial, secretario, contador, inspector no poseen una creatividad.

Arrojando así un porcentaje de incumplimiento del 32% y 68% de efectividad en habilidades y actitudes (competencias conductuales).

3. En el capital estructural que enfoca los procesos de trabajo, sistemas de comunicación y tecnología se ha definido que el nivel de eficiencia y cumplimiento es del 100% porque existen mecanismos organizados que generan efectividad.
4. En el capital relacional que hace referencia al interfaz de la Escuela de Conducción con los clientes (Estudiantes – Agencia Nacional de Transito) a pesar de que se verifica que alcanza el 100% de los procesos estipulados, no realiza un seguimiento de los estudiantes graduados, que se constituiría en una actividad adicional para mejorar este aspecto.

### **5.3. ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL A PARTIR DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES “22 DE NOVIEMBRE” DEL CANTÓN CEVALLOS.**

En la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, se han identificado las competencias laborales que se debe potencializar en el personal administrativo a través de la gestión del conocimiento, que consiste en transformar el conocimiento individual en conocimiento organizacional para incrementar el capital intelectual de la organización. En tal virtud la gestión del conocimiento forma parte del campo de estudio y se convierte en la estrategia organizacional.

Llauger (2001), define a la gestión del conocimiento como un conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor.

Otter y Cortez (2003), señala a la gestión del conocimiento como resultado lógico para una economía basada en el conocimiento, que implica la necesidad de aprender a manejar, administrar y potenciar el uso de ese caudal de información y conocimiento que fluye aceleradamente, en consecuencia de la globalización y del desarrollo de las tecnologías y que se está constituyendo en el factor determinante del progreso y éxito de las organizaciones.

Blázquez (2011), menciona que la gestión del conocimiento ha sido estudiada como técnica cuyo objetivo es maximizar la aportación de las organizaciones a la sociedad a partir de los cambios provocados por la globalización de la economía, se hace evidente que las universidades al ser formadoras de capital humano y generadoras de conocimiento a través de la investigación necesitan gestionar estos recursos para sobrevivir en un medio ambiente competitivo.

Una vez que se han precisado los conceptos de la Gestión del Conocimiento, se exponen a continuación los modelos que se pueden aplicar para consolidar el capital intelectual a partir de las Competencias Laborales.

Criterios	Principales características
Conceptuales, teóricos, y filosóficos.	Modelos cuya principal característica consiste en enriquecer el estudio de la gestión del conocimiento desde un enfoque teórico y conceptual a partir del estudio de la epistemología y temas relacionados con el conocimiento, lo que permite ahondar sobre el entendimiento de este tipo de modelos.
Cognoscitivos y de capital intelectual.	Este tipo de modelos generalmente son desarrollados dentro de organizaciones e industrias que buscan hacer un uso intensivo del uso y aplicación del conocimiento con la finalidad de generar valor para sus productos y procesos; así como también para la búsqueda de soluciones a distintos problemas.
Sociales y de trabajo	En este rubro la principal característica que distingue a los modelos, es el estudio de la socialización del conocimiento entre distintos tipos de actores o grupos de trabajo con la finalidad de entender y optimizar los mecanismos de uso y transferencia del conocimiento para promover el beneficio social y/o grupal.
Técnicos y científicos.	Los modelos técnicos y científicos son aquellos que en una parte de este tipo de clasificaciones se incluyen modelos que logran incorporar el uso de las TIC para mejorar el uso y aplicación del conocimiento. Pero por otra parte dentro de esta categoría se incluyen también modelos que pretenden optimizar la gestión de la investigación y desarrollo tecnológico que se lleva a cabo dentro de una organización.
Tabla 1. Resumen de los principales criterios de clasificación encontrados en la literatura	

MacAdam ; MacCreedy; Rodríguez; y Kakabadse, et.: describe modelos de gestión del Conocimiento agrupando en categorías:

Dentro del modelo conceptual y filosófico de la Gestión del Conocimiento encontramos el modelo de Wiig (1993) que describe Dalkir (2005), el cual se caracteriza por los diferentes niveles de internalización del conocimiento entre los diversos actores que lo contienen; dichos niveles van desde el nivel de novato hasta el de maestro.

<b>NIVEL</b>	<b>TIPO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Novato	Escasamente consciente o no consciente del conocimiento y cómo puede usarse.
2	Principiante	Sabe que el conocimiento existe y donde puede conseguirlo pero no puede razonar con él.
3	Competente	Sabe sobre el conocimiento, puede usarlo y razonar con él dando bases de conocimiento externas como documentos y personas para ayudar.
4	Experto	Sabe del conocimiento, lo retiene en la memoria, entiende donde aplica, y razona con él sin alguna ayuda externa.
5	Maestro	Internaliza el conocimiento completamente, tiene un entendiendo profundo con plena integración dentro de los valores, juicios, y consecuencias del uso de ese conocimiento.

Una interpretación del modelo de gestión del conocimiento de Wiig-grados de internalización (Dalkir, 2005)

Aproximación a una gestión del conocimiento. Barragán adicionalmente Wiig define tres formas del conocimiento: público, experto compartido y personal, los cuales define de la siguiente manera:

- ✓ Conocimiento Público: Referente al conocimiento explícito, enseñado, compartido de forma habitual; generalmente disponible bajo el dominio público (por ejemplo; libros, revistas, páginas Web, etc.).
- ✓ Conocimiento Experto Compartido: Es el sostenido exclusivamente por los trabajadores del conocimiento; se comparte dentro de un ambiente laboral ó se encuentra inmerso dentro de la tecnología. Su transmisión generalmente se lleva a cabo a través de representaciones y/o lenguajes especializados (por ejemplo; las comunidades de práctica que permiten identificar y aplicar las mejores prácticas de individuos u organizaciones).

- ✓ **Conocimiento Personal:** Es la forma menos accesible de conocimiento pero la más frecuentemente y completa. Se caracteriza por contener mayor cantidad de conocimiento tácito que explícito, y se usa en forma inconsciente dentro de las actividades laborales y cotidianas.

Adicionalmente a estas tres formas de conocimiento, existen cuatro tipos más que Wiig describe como base para el desarrollo de su modelo:

- ✓ **Conocimiento Efectivo:** Relacionado con datos y cadenas causales, medidas y lecturas cuyo contenido puede ser observado y comprobado.
- ✓ **Conocimiento Conceptual:** Involucra sistemas, conceptos y perspectivas.
- ✓ **Conocimiento Excepcional:** En él destacan los juicios, las hipótesis, y las especulaciones que son sustentadas por expertos (por ejemplo; la intuición, las preferencias, y la heurística en la toma de decisiones).
- ✓ **Conocimiento Metodológico:** Se basa en el razonamiento, las estrategias, los métodos para la toma de decisiones, entre otros (por ejemplo el aprendizaje con base en la experiencia (prueba-error) y los pronósticos) (Dalkir, 2005).

Una vez definido los conceptos de Gestión de Conocimiento, se ha concluido que se realizara la aplicación del Modelo de Wiig.

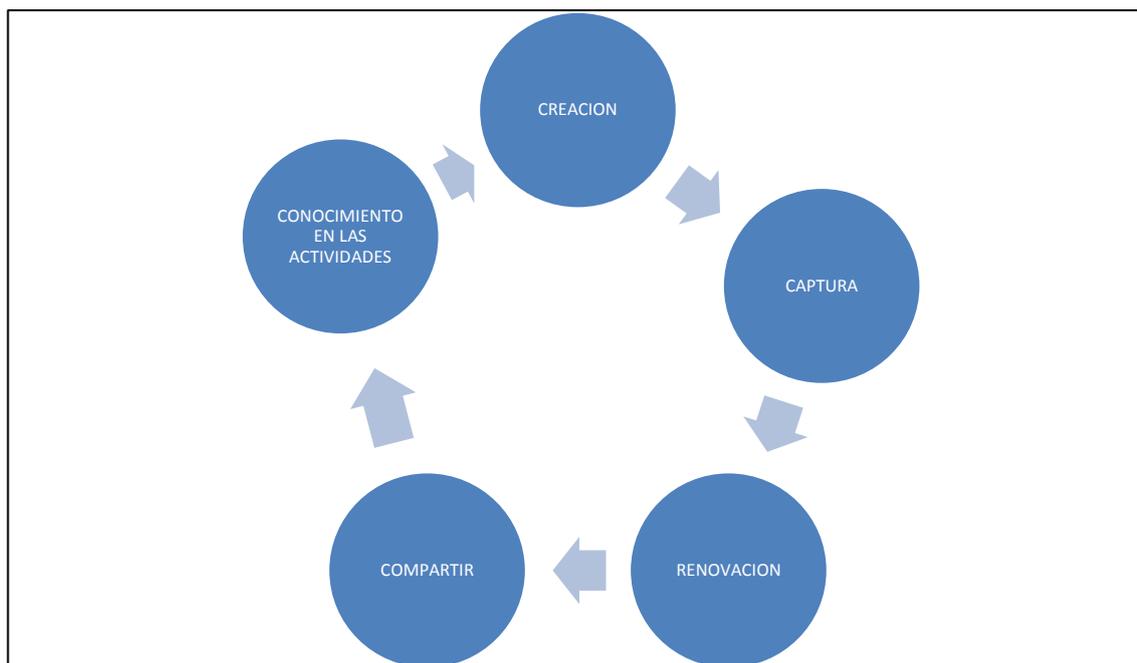
### **Modelo de Gestión del Conocimiento de WIIG.**

En el modelo de Wiig se visualiza el conocimiento y su gestión con una proyección hacia las organizaciones en general, el aprendizaje más que todo formal, el conocimiento explícitamente documentado y proveniente del entorno organizacional. Destaca el uso de TIC en el proceso de distribución de conocimiento, mas no en los demás procesos como, por ejemplo.

<b>Cuadro 5. Modelo de Wiig</b>					
<b>Autor</b>	<b>Procesos</b>				
	<b>Creación</b>	<b>Captura</b>	<b>Renovación o re-namamiento</b>	<b>Compartir o distribuir</b>	<b>Uso</b>
<b>Wiig (1993)</b>	El conocimiento se desarrolla a través del aprendizaje, la innovación, la creatividad y su importación desde el exterior de la organización.	El conocimiento es capturado y retenido para ser usado y ejercitado nuevamente.	El conocimiento se organiza, transforma y convierte en material escrito, bases de conocimiento y cualquier otra forma de presentación y almacenamiento que lo haga disponible para ser utilizado.	El conocimiento se distribuye mediante la educación, programas de capacitación, sistemas basados en conocimiento, redes de expertos, etc, apoyados en tecnología y procedimientos.	Aplicar el conocimiento para no perderlo. El uso (aplicación) del conocimiento se convierte en la base para el aprendizaje y la innovación.
Fuente: elaboración propia a partir de Wiig (1993).					
Entreciencias 4 (10): 201-227, Ago.-Nov. 2016					

Fuente: Wiig (1993)

El modelo de GC de Wiig (1993) se enfoca en el siguiente principio: para que un conocimiento pueda ser útil y valioso, debe ser organizado. Dicho conocimiento debe ordenarse de manera tal que se pueda usar. Además, las organizaciones persiguen diferentes estrategias para gestionar el conocimiento. Según el autor, se deben basar en 5 procesos básicos:



Wiig, K. M. (1993), "Knowledge Management Foundations: Thinking-How People and Organizations Create, Represent, and Use Know/edg"e, Schema Press, Arlington, TX

### **PROCESOS BÁSICOS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE WIIG:**

**Crear:** Conocimientos, innovados y rescatados mediante el uso de conocimientos anteriores e importados.

**Creación:** Los Directivos de la Escuela de Capacitación deben ejercer el papel de líderes y dedicar su tiempo y recursos de proyectos para la Gestión del Conocimiento que se inicien en la organización ya sea a través capacitaciones, conferencias o ensayos para el personal administrativo.

**Captura** y almacene el conocimiento para reutilizar la compilación y aprovecharla de otras maneras.

**Captura:** Los trabajadores han de ser motivados, esta depende más de la cultura, clima y estilos de liderazgo de la empresa.

Los trabajadores son un factor importante en el éxito del sistema de Gestión del Conocimiento ya que serán los responsables de alimentarlos con sus conocimientos y experiencias a la vez son los principales usuarios.

**Organizar** y transformar el conocimiento para que esté ampliamente disponible e integrarlo.

**Gestión Institucional:** El Conocimiento es un recurso ilimitado, que hay que aprovecharlo para ello la empresa debe Implementar conocimiento a las personas, las prácticas tecnológicas productos y servicios.

La base de la competitividad en la sociedad del conocimiento se fundamenta en que el conocimiento utilizado se revaloriza siempre que se evite la obsolescencia. Para realizar una buena Gestión del Conocimiento en la institución hay que evaluar, identificar y definir las respuestas a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los conocimientos disponibles en la organización?

¿Cuáles son las necesidades de conocimiento en la organización, en el momento presente y futuro?

¿Qué lagunas de conocimiento existe en la organización?

**Aplicar** el conocimiento de apalancamiento de uso para actuar de manera efectiva para la viabilidad y el éxito.

Para el desarrollo de proyectos de Gestión del Conocimiento es necesario la utilización de tecnología, sin olvidar que esta debe hacerse en armonía con la gestión y la cultura empresarial.

La tecnología no puede reemplazar el conocimiento humano o crear su equivalente.

El Modelo de Gestión de Conocimiento de Wiig, aportara al Capital Intelectual basado en las Competencias Laborales en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, en enriquecer el estudio del conocimiento desde el enfoque teórico – práctico, en el proceso de creación, codificación y aplicación del conocimiento para la solución de problemas con el personal administrativo. Además, mediante una estructura organizativa adecuada, identificara las necesidades del conocimiento que requiere el personal para su adecuado funcionamiento.

## 6. CONCLUSIONES

En el estudio realizado para cumplir con los objetivos específicos y alcanzar el objetivo general orientando a diseñar una estrategia para incrementar el capital intelectual a partir del perfeccionamiento de las competencias laborales del personal de la Escuela Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos. Se identificaron los componentes del capital intelectual que pueden ser aprovechados para agregar valor a la organización a través del perfeccionamiento de las competencias del personal.

Como componentes del capital humano se determinó el capital estructural y el capital relacional.

En el capital humano se establecieron características de conocimiento relacionándoles con las competencias laborales que debe poseer el personal de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos para desempeñar el puesto de trabajo, identificando que existe solamente un 55% de conocimiento individual óptimo y un 68% de habilidades y actitudes aprovechadas.

En el capital estructural se identificaron como elementos básicos a evaluar los procesos de trabajo, los sistemas de comunicación y la tecnología, obteniendo el 100% de cumplimiento en base a lo que necesitan para realizar su trabajo de acuerdo a los parámetros normales de efectividad ya que los procesos para la ejecución de las tareas están sistematizados sin que existan valores agregados; el personal en su mayoría conoce la visión y misión de la organización y los trabajadores realizan sus labores mediante el uso de algún tipo de tecnología.

En el capital relacional se valoró la atención a los clientes y el cumplimiento con la Agencia Nacional de Tránsito, arrojando que cumplen con el 100% de los procesos establecidos, la atención es satisfactoria; sin embargo la institución no hace un seguimiento a sus clientes, no invierte en mejorar los servicios ofrecidos y no destina recursos a actividades de responsabilidad social.

Las competencias laborales identificadas que se deben potencializar para incrementar el capital intelectual del personal de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, se basan en las competencias laborales generales aprender a aprender, comunicación y creatividad en el capital humano, específicamente en el conocimiento individual.

En la dimensión conocimiento se evidenció que el personal de la empresa posee un perfil profesional que se ajusta al cargo que desempeña, pero no ha actualizado sus conocimientos en función de las exigencias del entorno; en las dimensiones de habilidad y actitud se debe potencializarlas para mejorar su trabajo.

Los lineamientos para perfeccionar las competencias laborales del personal de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos se fundamentan en la gestión del conocimiento.

## **7. RECOMENDACIONES**

Aplicar el modelo de gestión del conocimiento de Wiig que visualiza el conocimiento y su gestión con una proyección de la Institución en general, evalúa el aprendizaje formal, el conocimiento explícitamente documentado y proveniente del entorno organizacional, destaca el uso de las TIC en el proceso de distribución de conocimiento.

Aprovechar la experiencia del personal para institucionalizar los conocimientos tácitos que poseen a través de los métodos de trabajo, la cultura y las estructuras como una forma de resguardar este tipo de conocimiento. De acuerdo a los estudios sobre el capital intelectual la formalización de este tipo de conocimiento mejorará las competencias laborales.

La Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos debe también invertir en mejorar los intangibles que componen el capital relacional, específicamente debe enfocarse más en las relaciones con sus clientes, el personal y la comunidad, aprovechando la identidad que estos tienen con la organización.

## 8. BIBLIOGRÁFICA

- Alarcón, M., Álvarez, S., Goyes, J., y Pérez, O. (2012). Estudio y análisis del capital intelectual como herramienta de gestión para la toma de decisiones. *Revista del Instituto Internacional de Costos* (10), 49-65. Recuperado de: [file:///C:/Users/Pc/Downloads/Dialnet-EstudioYAnalisisDelCapitalIntelectualComoHerramien-4172179%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Pc/Downloads/Dialnet-EstudioYAnalisisDelCapitalIntelectualComoHerramien-4172179%20(1).pdf).
- Alles, M. (2008) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. 3ed. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, J. (2015). La gestión del capital intelectual y su incidencia en el desarrollo de competencias laborales de Importadora Jaral Autoparts Cía. Ltda. En la ciudad de Ambato : Universidad Técnica de Ambato.
- Alles, M. (2005). Diccionario de Comportamiento Gestión por Competencias 3ed. Buenos Aires: Granica
- Archibold, W. y Escobar, A. (2015). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del departamento del Atlántico. *Revista Dimensión Empresarial* (13) 1, 133-146. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a08.pdf>.
- Armas, Y. (2015) La gestión del conocimiento, potenciado por el capital intelectual. *Revista Contribuciones a la Economía*. Recuperado de: <http://eumed.net/ce/2015/1/conocimiento.html>.
- Arrieta, N., Gaviria, G. y Consuegra, J. (2017). Papel del capital intelectual en la calidad de las Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Educación y Educadores* 20(3), 419-433. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v20n3/0123-1294-eded-20-03-00403.pdf>.
- Benavidez, L. (2012). Medición, valoración y determinación del impacto del capital intelectual en la generación de valor en la empresa. *Tendencias* (XIII) 1, 100-115. Obtenido [file:///C:/Users/PS-5100/Downloads/Dialnet-MedicionValoracion YDeterminacion Del ImpactoDelCapit-4023998%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PS-5100/Downloads/Dialnet-MedicionValoracionYDeterminacionDelImpactoDelCapit-4023998%20(1).pdf)
- Benavidez, O. (2002). Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Blázquez Manzano, A. (2013). La información y comunicación, claves para la gestión del conocimiento empresarial. 23-32.
- Brooking, A. (1996). El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Barcelona: Ediciones Paidós.

- Bueno, E. (2013) El Capital Intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. *Economics Industrial*(388), 15-22.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. 3° ed. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 9 ed. México: Mc Graw Hill.
- Cobo, Jorge. (2012). El desarrollo del talento humano por competencias y la productividad de carrocerías Pérez en la ciudad de Ambato : Universidad Técnica de Ambato.
- Euroforum Escorial (1998). Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, (FECYT, 2014). Gestión del capital intelectual y desempeño innovador. Resultados para España a partir de PITEC. Recuperado de: [https://icono.fecyt.es/sites/default/files/filepublicaciones/gestion\\_del\\_capital\\_intelectual\\_y\\_desempeno\\_innovador\\_0.pdf](https://icono.fecyt.es/sites/default/files/filepublicaciones/gestion_del_capital_intelectual_y_desempeno_innovador_0.pdf).
- García, M. y Chávez, (2017). Indicadores para medir el capital humano en micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Revista CIMEXUS* (XII) 2, 167-178. Recuperado de: [file:///C:/Users/Pc/Downloads/Dialnet-IndicadoresParaMedirElCapitalHumanoEnMicroPequeñas-6317395%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Pc/Downloads/Dialnet-IndicadoresParaMedirElCapitalHumanoEnMicroPequeñas-6317395%20(2).pdf).
- González, E., Hernández, M y Salazar, B. (2017). La medición del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en México. *Contaduría y Administración*. 62, pp. 184–206. Recuperado de: Disponible en [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Guerrero, R. (2013). Las Competencias Laborales Aplicadas al Desarrollo Empresarial de Marquitez. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard). 2ed. Barcelona: Gestión 2000.
- Larios, J. (2009). Capital intelectual: un modelo de medición en las empresas del nuevo milenio. La calidad académica, un compromiso institucional. Universidad Libre. Colombia.
- Marín, F. (2001). El capital intelectual como activo organizacional. *Espacio Abierto* 10 (3), 409-430. Obtenido <http://produccioncientificaluz.org/index.php/espacio/article/view/2006>
- Martín, G. y García, F. (2003). Hacia una visión integradora del capital intelectual

de las organizaciones. Conceptos y componente. Boletín económico de ICE 2756. Pp 7-16.

- Martínez, M. (2009). Nuevos Paradigmas en la Investigación. Editorial Alfa. Primera edición. Caracas Venezuela.
- Mena, C., Vásconez, H. y Carguaytongo, J. (2017). El capital intelectual desde una revisión teórica de la literatura. *Dominio de las Ciencias* (3) 29-50. Recuperado de: <file:///C:/Users/Pc/Downloads/Dialnet-ElCapitalIntelectualDesdeUnaRevisionTeoricaDeLaLit-6093285.pdf>.
- Monje, E. (2016). El proceso de capacitación en el desarrollo de competencias de los empleados del área administrativa del gobierno autónomo descentralizado del cantón pujilí. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Morejón. Y. (2017) El capital intelectual como activo intangible y su impacto en la valoración empresarial en la ciudad de Ambato durante el período 2015. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Nevado, D. y López, V. (2002). Un modelo e informe contable para la medición del capital intelectual desarrollo y aplicaciones. *Revista de Contabilidad y Tributación* (229), 161-206.
- Otter, T., & Cortez, M. (2003). Gestión del conocimiento conceptos, ideas, herramientas.
- Padrón, J. (1998). La estructura de los procesos de investigación. USR, Decanato de Postgrado. Obtenido <http://dip.una.edu.ve/mae/978investigacioneducativa/paginas/Lecturas/UNIDAD%204/Padron-LaEstructuradelosProcesosdeInvestigacion.pdf>
- Román, N. (2005). Capital intelectual generador de éxito en las empresas. *Visión Gerencial* (3) 2, 67-79. Obtenido <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/05CA201301.pdf>.
- Rut, G. (2015). El capital intelectual como factor determinante de la productividad en los concesionarios y talleres de vehículos en la ciudad de Ambato. Caso Ambamazda, S.A. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Sabino. C.(2000).El Proceso de Investigación. Editorial Panamericana. Caracas-Venezuela.
- Sánchez, A., Melián, A., Hormiga, E. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 13 (2), 97-111. Obtenido <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2356661.pdf>

- Sánchez, M. (2012) El capital intelectual y su relación con diferentes gestiones: estudio teórico-conceptual. *Ciencias de la Información* 43(3), 03 – 13. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/1814/181424691001/>.
- Santos, C. (2016). Capital intelectual. Aspectos para su determinación en la Organización Nacional de Bufetes Colectivos. *Cofín Habana* (11) 2. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin14216.pdf>.
- Sanz, D. y Crissien, T. (2012). Gerencia del capital intelectual. *Revista Dimensión Empresarial* 10 (2), 70-75. Recuperado de: <file:///C:/Users/Pc/Desktop/CORRECCIONES%20TESIS/GERENCIA%20DEL%20CAPITAL%20INTELECTUAL.pdf>.
- Sarur, M. (2013) La importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Ciencias Administrativas. IIESCA* (1), 39-45. Obtenido <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/05CA201301.pdf>
- Valencia, M. (2005) El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado* (1) 2, 20-33. Obtenido <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Vieytes, R. (2004). Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas. Buenos Aires: By Editorial de las Ciencias.

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de la Encuesta



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERO DE EMPRESAS**

**Objetivo:** Diseñar estrategias laborables para incrementar el capital intelectual en las Escuelas de Conductores Profesionales de la Provincia de Tungurahua.

**Instrucciones:**

Seleccione únicamente un casillero en cada pregunta:

<b>Variable: Capital Intelectual</b>		
<b>Dimensión: Capital Humano</b>		
<b>Identificación del cargo:</b>		
<b>1. Capacitaciones recibidas al año</b> a. 1-2 b. 4-4 c. Más de 4		
<b>2. Nivel de instrucción</b> a. Básica b. Bachiller c. Técnico d. Profesional e. ninguna		
<b>3. Años de experiencia</b> a. 1-2 b. 3-4 c. 4-5 d. Más de 5 años		
<b>4. Tiempo en la empresa</b> a. 1-2 b. 2-3 c. 4-5 d. Más de 5 años		
<b>5. Condición contractual actual</b> a. Fijo b. contratado		
	SI	NO
<b>Variable: capital intelectual</b>		

<b>Dimensiones</b>		
<b>Capital estructural</b>		
6. Los procesos para la ejecución de sus tareas están sistematizados		
7. Cree que el servicio prestado satisface los requerimientos de los clientes		
8. Utilizada algún tipo de tecnología en la ejecución de sus tareas		
9. Conoce la visión de la empresa		
10. Conoce la misión de la empresa		
11. Hace un seguimiento a sus egresados para evaluar su satisfacción		
12. Invierte la empresa en mejorar el servicio para sus clientes		
<b>Variable: capital intelectual</b>		
<b>Dimensión: Capital relacional</b>		
13. Ha recibido alguna distinción por el servicio prestado		
14. Destina algún porcentaje de sus ingresos al desarrollo de actividades relacionadas con la responsabilidad social empresaria.		
15. Indique el N° de alumnos capacitados por año _____		
<b>16. Como califica el índice de deserción de estudiantes</b>		
a. Bajo		
b. Moderado		
c. Alto		
<b>Variable: Competencias laborales</b>		
<b>Dimensión: conocimientos</b>		
17. Se mantiene actualizado en función de los requerimientos de la tarea que ejecuta		
18. Su formación está relacionada con su trabajo		
19. Ha ampliado su formación en los últimos años		
<b>Variable: Competencias laborales</b>		
<b>Dimensión: habilidades</b>		
20. Contribuye Ud. Con la resolución de problemas en la empresa		
21. En su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo		
22. Aporta Ud. Ideas para el mejoramiento de los servicios prestados por la empresa		
<b>Variable: Competencias laborales</b>		
<b>Dimensión: actitud</b>		
23. Se encuentra Ud. Identificado con su organización		
24. Propone ideas para mejorar su trabajo		
25. Colabora en la ejecución de tareas no relacionadas con su trabajo		

Gracias por su colaboración.

## Anexo 2. Formato de la Entrevista



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

#### ENTREVISTA AL DIRECTOR PEDAGÓGICO

**Objetivo:** Identificar las competencias laborales que poseen el Director Administrativo de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, de acuerdo al modelo estructurado.

**Instrucciones:**

Seleccione únicamente un casillero en cada pregunta:

1. ¿El Director Administrativo realiza análisis complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción?

SI

NO

2. ¿El Director Administrativo analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, aplicando la lógica?

SI

NO

3. ¿El Director Administrativo comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros?

SI

NO

4. ¿El Director Administrativo Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas, desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia?

SI

NO

5. ¿El Director Administrativo Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás, elabora planes de contingencia, es promotor de ideas innovadoras?

SI

NO

Gracias por su colaboración

### Anexo 3. Formato de la Entrevista



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

### ENTREVISTA AL DIRECTOR ADMINISTRATIVO

**Objetivo:** Identificar las competencias laborales que poseen los Empleados Administrativos de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales “22 de Noviembre” del Cantón Cevallos, de acuerdo al modelo estructurado.

1. ¿El Director Pedagógico realiza análisis complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción?

SI

NO

2. ¿El Director Pedagógico desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional?

SI

NO

3. ¿El Director Pedagógico reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos?

SI

NO

6. ¿El Director Pedagógico expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de la institución?

SI

NO

7. ¿El Director Pedagógico Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo, valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás?

SI

NO

8. ¿El Tesorero reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes?

SI

NO

9. ¿El Tesorero utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos?

SI

NO

10. ¿El Tesorero escribe documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización?

SI

NO

11. ¿El Tesorero analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia, utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros?

SI

NO

12. ¿El Tesorero se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás, elabora planes de contingencia, es promotor de ideas innovadoras?

SI

NO

13. ¿El Técnico de Seguridad Vial ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros?

SI

NO

14. ¿El Técnico de Seguridad Vial desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales?

SI

NO

15. ¿El Técnico de Seguridad Vial analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia, utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros?

SI

NO

16. ¿El Técnico de Seguridad Vial se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás, elabora planes de contingencia, es promotor de ideas innovadoras?

SI

NO

17. ¿El Secretario clasifica y captura información técnica para consolidarlos?

SI

NO

18. ¿El Secretario comunica en forma clara y oportuna información sencilla?

SI

NO

19. ¿El Secretario reconoce las oportunidades o problemas del momento, cuestiona las formas convencionales de trabajar?

SI

NO

20. ¿El Secretario lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión?

SI

NO

21. ¿El Secretario escribe documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros? Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)

SI

NO

22. ¿El Inspector analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica?

SI

NO

23. ¿El Inspector reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos?

SI

NO

24. ¿El Inspector monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos?

SI

NO

25. ¿El Inspector Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo, crea oportunidades o minimiza problemas potenciales, aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo?

SI

NO

26. ¿El Contador realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción, anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos?

SI

NO

27. ¿El Contador prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo?

SI

NO

28. ¿El Contador determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos?

SI

NO

29. ¿El Inspector Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo, crea oportunidades o minimiza problemas potenciales, aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo?

SI

NO

30. ¿Los Instructores capacitan a los estudiantes de la institución?

SI

NO

31. ¿Los instructores escriben documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros?

SI

NO

32. ¿Los instructores monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos?

SI

NO

Gracias por su colaboración.