



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la obtención del título de

Ingeniero de Empresas.

TEMA:

“LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL PARA MAXIMIZAR LA
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA DE CALZADO GAMOS DE LA
CIUDAD DE AMBATO.”

Autor Salazar Freire Mentor Mauricio

Tutor: Dr. Mauricio Quisimalin.

AMBATO- ECUADOR

Febrero, 2015



APROBACIÓN DEL TUTOR

Dr. Mauricio Quisimalin.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación sobre: “La Gestión Del Recurso Humano Por Competencias Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral Para Maximizar La Productividad En La Empresa De Calzado Gamos De La Ciudad De Ambato.”, desarrollado por el Sr. Mentor Mauricio Salazar Freire, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, considero que dicho trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ambato, 02 de Febrero del 2015.

.....

Dr. Mauricio Quisimalin.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mentor Mauricio Salazar Freire, declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de IngenierodeEmpresas, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

.....

Mentor Mauricio Salazar Freire

C.I. 1804233722

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente trabajo de Investigación sobre el tema: **“LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL PARA MAXIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA DE CALZADO GAMOS DE LA CIUDAD DE AMBATO.”**, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-

Ing. Edwin Santamaría Díaz

f.-

Dr. Walter Jiménez

Ambato, 02Febrero del 2015

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella 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 tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y se realice respetando mis derechos de autor

Autor

Mentor Mauricio Salazar Freire

C.I. 1804233722

DEDICATORIA

A Dios, que me ha iluminado en el transcurso de mi vida, y me ha llenado de bendiciones en todo momento para alcanzar mis metas, superando los obstáculos recorridos a lo largo de mi camino.

A mis padres Mentor y Silvia que con su ejemplo de amor y esfuerzo, me han guiado por el camino correcto, y en todo instante han estado a mi lado, gracias a su apoyo incondicional han formado en mí una persona triunfadora y visionaria.

Mentor Mauricio Salazar Freire

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios todo poderoso, por estar junto a mí día a día, por fortificar mi corazón y enriquecer mi mente, y por permitirme convivir con aquellas personas que han sido soporte fundamental en mi vida.

A mi Director de Tesis, por su esfuerzo y confianza fundamentales para la concreción de este trabajo.

A la Universidad Técnica de Ambato y Profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas por impartir sus valiosos conocimientos

Mentor Mauricio Salazar Freire

ÍNDICE GENERAL

A. PÁGINAS PRELIMINARES

APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	IV
DERECHOS DE AUTOR	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	X
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
SUMMARY	XV

B. TEXTO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
EL PROBLEMA	2
1.1 Tema de Investigación	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización	2
1.2.2 Análisis Crítico	5
1.2.3 Prognosis	7
1.2.4 Formulación del problema	7
1.2.5 Preguntas directrices	7
1.2.6 Delimitación del problema	8
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes Investigativos	11

2.2. Fundamentación Filosófica.....	14
2.3. Fundamentación Legal.....	14
2.4 Categorías fundamentales	19
2.5 HIPÓTESIS	38
2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES	38
CAPÍTULO III.....	39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1 Enfoque de la investigación.....	39
3.2 Modalidad básica de la Investigación.....	41
3.2 Nivel o tipo de la investigación	42
3.4 Población y muestra.....	44
3.5 Operacionalización de variables	45
3.6 Plan de recolección de la información.....	47
3.7 Plan de procesamiento de la información.....	47
3.8 Análisis e interpretación de resultados	48
CAPÍTULO IV.....	49
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	49
4.1 Análisis de datos	49
4.2 Análisis Univariado	50
4.3 Verificación de la Hipótesis.....	84
CAPÍTULO V	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
5.1 CONCLUSIONES	90
5.2 RECOMENDACIONES.....	91
CAPÍTULO VI.....	92
LA PROPUESTA.....	92
6.1 Tema	92
6.2 Datos informativos.....	92
6.4 Justificación	94
6.5 Objetivos.....	95
6.5.1 Objetivo General.....	95
6.5.2 Objetivos Específicos	95
6.6 Análisis de factibilidad	95
6.7 Fundamentación Teoría Científica.....	96
6.8. Modelo Operativo	103
6.9 Administración de la Propuesta	119

6.10 Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	120
BIBLIOGRAFÍA.....	121
ANEXOS.....	125
ANEXO 1 Encuestas.....	126
ANEXO 2 Documento para selección de personal “S1” y “S2”	128
ANEXO 3 Fotos de la empresa.....	141

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración1 Árbol de Problemas (relación causa-efecto)	6
Ilustración 2 Red de Inclusiones Conceptuales.....	16
Ilustración 3 Constelación de ideas de la Variable Independiente.....	17
Ilustración 4 Constelación de ideas de la Variable Dependiente	18
Ilustración 5 Proceso de gestión de recursos humanos	19
Ilustración 6 Criterios rectores para los procesos de gestión	20
Ilustración 7 Técnicas de gestión	22
Ilustración 8 Modelo de competencia	24
Ilustración 9 Desempeño Laboral y Competencias.....	31

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro 1 Para qué sirve la evaluación de desempeño	32
Cuadro 2 Esquema	33
Cuadro 3 Esquema de evaluación	34
Cuadro 4 Unidades de Observación.....	44
Cuadro 5 Operacionalización de la variable Dependiente	45
Cuadro 6 Operacionalización de la Variable Independiente.....	46
Cuadro 7 Plan de recolección de información	47
Cuadro 8 Autocontrol y estabilidad emocional.....	51
Cuadro 9 Confianza/seguridad en sí mismo.....	52
Cuadro 10 Resistencia a la adversidad.....	53
Cuadro 11Comunicación.....	54
Cuadro 12 Establecimiento de relaciones	55
Cuadro 13 Negociación.....	56
Cuadro 14 Influencia.....	57
Cuadro 15 Trabajo en equipo.....	58

Cuadro 16 Dirección	59
Cuadro 17 Liderazgo.....	60
Cuadro 18 Planificación y organización	61
Cuadro 19 Iniciativa.....	62
Cuadro 20 Orientación a resultados	63
Cuadro 21 Capacidad de análisis	64
Cuadro 22 Toma de decisiones	65
Cuadro 23 Conocimiento de la empresa	66
Cuadro 24 Visión y anticipación.....	67
Cuadro 25 Orientación al cliente.....	68
Cuadro 26 Apertura.....	69
Cuadro 27 Identificación con la empresa.....	70
Cuadro 28 Sinceridad.....	71
Cuadro 29 Materia prima necesaria	72
Cuadro 30 Bosquejos	73
Cuadro 31 Materia prima de calidad.....	74
Cuadro 32 Herramientas	75
Cuadro 33 Equipo tecnológico.....	76
Cuadro 34 Capacitación	77
Cuadro 35 Protección e indumentaria	78
Cuadro 36 Tecnología de punta	79
Cuadro 37 Falta de capacitación y mal manejo de materiales	80
Cuadro 38 Desperdicio de materia prima y materiales	81
Cuadro 39 Tiempo estimado para la terminación	82
Cuadro 40 Control de producción.....	83
Cuadro 41 Correlaciones.....	85
Cuadro 42 Correlaciones Tabla de contingencia Toma de decisiones.....	87
Cuadro 43 Pruebas de chi-cuadrado.....	87
Cuadro 44 Tabla de contingencia Orientación a resultados.....	87
Cuadro 45 Pruebas de chi-cuadrado.....	88
Cuadro 46 Modelo Operativo.....	106
Cuadro 47 Análisis FODA	104
Cuadro 48 Cuadro de distribución de trabajo por competencias	110
Cuadro 49 Plan de capacitación	118
Cuadro 50 Cronograma de actividades para la capacitación propuesta.....	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Autocontrol y estabilidad emocional	51
Gráfico 2 Confianza/seguridad en sí mismo	52
Gráfico 3 Resistencia a la adversidad	53
Gráfico 4 Comunicación	54
Gráfico 5 Establecimiento de relaciones.....	55
Gráfico 6 Negociación	56
Gráfico 7 Influencia	57
Gráfico 8 Trabajo en equipo	58
Gráfico 9 Dirección.....	59
Gráfico 10 Liderazgo	60
Gráfico 11 Planificación y organización.....	61
Gráfico 12 Iniciativa	62
Gráfico 13 Orientación a resultados.....	63
Gráfico 14 Capacidad de análisis	64
Gráfico 15 Toma de decisiones.....	66
Gráfico 16 Conocimiento de la empresa.....	66
Gráfico 17 Visión y anticipación	67
Gráfico 18 Orientación al cliente	68
Gráfico 19 Apertura	69
Gráfico 20 Identificación con la empresa	71
Gráfico 21 Sinceridad	71
Gráfico 22 Materia prima necesaria.....	73
Gráfico 23 Bosquejos.....	74
Gráfico 24 Materia prima de calidad	75
Gráfico 25 Herramientas.....	76
Gráfico 26 Equipo tecnológico	77
Gráfico 27 Capacitación.....	78
Gráfico 28 Protección e indumentaria.....	79
Gráfico 29 Tecnología de punta.....	80
Gráfico 30 Falta de capacitación y mal manejo de materiales.....	81
Gráfico 31 Desperdicio de materia prima y materiales.....	82
Gráfico 32 Tiempo estimado para la terminación.....	83
Gráfico 33 Control de producción.....	84

Gráfico 34 Chi-Cuadrado.....	88
Gráfico 35 “Modelo Iceberg”.....	101

RESUMEN EJECUTIVO

Calzado Gamos es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de calzado con una amplia experiencia y reconocimiento que ha ido adquiriendo durante todo este tiempo en el mercado, logrando poseer una marca debidamente registrada, abarcando nuevos mercados muy exigentes que requieren precisión y seguridad en sus productos.

Por esta razón el presente trabajo de investigación se enfoca en indagar de manera exhaustiva el entorno interno de todo el personal involucrado en esta actividad que conlleva el desenvolvimiento e interacción con todas las actividades que realizan.

Mediante la aplicación de una encuesta realizada a los empleados de la empresa se pudo analizar diferentes necesidades en el ámbito laboral que en ella existen, aplicando el estadígrafo Chi Cuadrado podemos verificar el cumplimiento de la hipótesis que hemos propuesto y por medio del cual podremos resolver los posibles problemas detectados.

Como propuesta se realizará un modelo de gestión por competencias para de esta manera direccionar al personal, de tal manera que ayudará a conocer y comprender los procesos necesarios para optimizar el recurso humano, al punto de minimizar desperdicios y maximizar beneficios. La necesidad de implementar un modelo tan eficaz y preciso, permitirá la superación y crecimiento empresarial de esta organización, ya que debido a la escasa utilización de un modelo de gestión, se está despojando de sus beneficios que proporciona la utilización del mismo.

Palabras Claves:

- Gestión de Recursos Humanos
- Desempeño Laboral
- Calzado Gamos
- Gestión por Competencias
- Industria de Calzado

SUMMARY

Footwear Gamos is a company dedicated to the production and marketing of footwear with a wide experience and has gained recognition throughout this time on the market, making owning a mark duly registered, encompassing new demanding markets that require precision and safety in their products.

For this reason, this research focuses on thoroughly investigate the internal environment of all personnel involved in this activity that involves the ,development and interaction with all their activities.

By applying a survey of employees of the company were able to analyze different needs at work in it are applying the statistician Chi Square can verify compliance with the hypothesis we have proposed and by which we can solve potential problems identified.

As proposed management model will take competency to thereby directing the staff, so that help you learn and understand the processes required to optimize human resource, point to minimize waste and maximize profits. The need to implement such an efficient and accurate model will enable business improvement and growth of this organization, since due to the limited use of a management model is being stripped of their benefits provided by the use thereof.

Key words:

- Human Resources Management
- Work Performance
- Footwear Gamos
- Management Skills
- Footwear Industry

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la industria de producción de calzado en el Ecuador han visto la necesidad de mejorar sus servicios y sistemas de producción y esto se debe en gran volumen a la competencia que crea los cambios globales de los Tratados de Libre Comercio que abaten barreras arancelarias para ciertos productos comerciales que se hallaban protegidos bajo lo mencionado, este ambiente genera nuevas responsabilidades y compromisos para con el consumidor final, intermediarios para con la empresa misma.

En la provincia de Tungurahua se encuentra el **44%** de la producción a nivel nacional, esto quiere decir que **de cada 100** pares de zapatos elaborados en el país **44** fueron hechos en Tungurahua, en donde existe una amplia gama de productores micro, pequeños y medianos empresarios, que están ubicados en talleres y fábricas en parroquias rurales del cantón Ambato tales como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martinez, Quisapincha, entre las más sobresalientes. A pesar de ello los productores de calzado crecieron casi seis veces en los últimos años, de **600** que se contabilizaban en el **2008**, la industria pasó a registrar, en este 2014 unos 3500 productores.

La empresa de calzado Gamos es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para damas, caballeros y niños en gran variedad de modelos para toda ocasión esto implica que elabora calzado de calidad y a precios módicos con altos estándares de calidad. Una empresa cuya filosofía es diseñamos, innovamos, producimos y comercializamos calzado de excelente calidad, vanguardista y ambientalista que cumple y supera las expectativas de calidad, confort y durabilidad de nuestros clientes. Innovando constantemente con tecnología de punta en los procesos productivos, usando materia prima certificada y mano de obra calificada en Ambato Ecuador.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación

La gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral para maximizar la productividad en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato en el periodo 2014.

1.2 Planteamiento del problema

La inadecuada gestión del recurso humano por competencias en el bajo desempeño laboral para maximizar la productividad en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato en el periodo 2014.

1.2.1 Contextualización

En el documento de (Navío & Tejada), señala: **Las nuevas modificaciones en el mundo del trabajo**, sobre todo a causa de la introducción de las nuevas tecnologías, generan nuevas necesidades formativas, ante las cuales el aula y el centro de formación se muestran impotentes para su satisfacción. Más allá de las reformas habidas y su insuficiencia por la continua demanda sociolaboral, ante el acelerado y progresivo cambio, se observa como las propias empresas pasan a constituirse en instituciones formativas, productoras de competencias y cualificaciones concretas e inmediatas.

Siguiendo con el mismo documento se manifiesta: La misma definición de competencia profesional ligada a la experiencia y al contexto determinado propicia un desplazamiento hacia el sistema laboral de la propia formación. Y esto no es de extrañar, también se plantea en la propia gestión de competencias que le corresponde a la institución (empresa) localizar (conocer el potencial) las

competencias, con todo lo que implica de evaluar, validar y hacerla evolucionar (desarrollar).

En (Rodríguez) se manifiesta: *“El cambio vertiginoso que imponen mercados, cada vez más globales, competitivos y complejos a las organizaciones, necesariamente impacta en su desempeño esperado, no sólo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de suponer, ello exige a las empresas significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la Gestión de los Recursos Humanos. “*

En el documento de (Deloitte, 2010), manifiesta: **La mayoría de empresas en el Ecuador (90%)**, reconocen la importancia que posee el recurso humano en los resultados del negocio. Sin embargo, presentan algunos retos a los cuales hay que enfrentarse:

- La elevada presión para reducir costos y a la vez mantener inalterada la motivación en las personas.
- Identificar alternativas de desarrollo y crecimiento profesional para las personas, pese a la falta de recursos económicos para hacerlo.
- Enfrentar el fenómeno de un mercado salarial en recesión, lo que impacta en la capacidad adquisitiva de los colaboradores.
- Manejar los retos del día a día, sumados a la enorme carga operativa que existe en muchos departamentos de recursos humanos, pero a la vez, disponer del tiempo para desarrollar la visión y estrategia en cuanto a la optimización y retención del talento humano.

Siguiendo con el mismo documento dice: En la actualidad el talento humano busca contar con posibilidades de desarrollo profesional concretas; considerar sus opiniones como insumos para mejorar la gestión empresarial, tener empoderamiento y acceso a la toma de decisiones, sistemas y procesos simples que generen un trabajo agradable y por ende un servicio de calidad. Que exista flexibilidad laboral especialmente en los niveles bajos de la pirámide; excelente ambiente de trabajo (ambiente físico y administración adecuada del talento); trato justo y respetuoso, acceder a sistemas de remuneración por incentivos en

reconocimiento a los logros conseguidos y un fuerte peso de la marca (de la empresa) en el medio.

Calzado Gamos inicia sus actividades en el año 1990, en la casa de Miguel Gutiérrez ubicada en la ciudadela las Acacias en el barrio Ficoa de Ambato. Surge como un emprendimiento familiar, con 10 trabajadores y 4 aprendices.

Para la puesta en marcha de este emprendimiento realizan previamente un estudio de mercado, “comenzamos a hacer una investigación de mercado, a ver si el producto tenía aceptación, los resultados mostraron que el producto si tenía aceptación, lo que nos hizo pensar que teníamos un futuro muy bueno, que nos llevó a seguir trabajando”.

El emprendimiento se dio con un pequeño capital, con recursos propios inicialmente. El pequeño taller artesanal ubicado en su casa empezó a crecer por la mayor demanda existente de sus productos, lo que forjó la necesidad de ampliarlo.

Luego de dos años de trabajo solicitan un crédito en la Corporación Financiera Nacional (CFN) para comprar el terreno donde actualmente se encuentra la empresa, además construyen un galpón para ampliar sus actividades. El galpón fue de 300 metros inicialmente, luego lo amplían y construyen otro galpón para bodega de materia prima.

Después de la implementación del último galpón (bodega para materia prima), decidieron aumentar el capital a la empresa y empezaron a viajar a las distintas provincias del Ecuador a ofertar el producto. Esto les permitió darse cuenta que había un mercado bien grande para la empresa.

Inicialmente la producción se realizaba de acuerdo a la demanda existente del producto, de acuerdo a la necesidad y pedido de los clientes, lo que permitió ir desarrollando las 7 diversas líneas. Empiezan produciendo zapato de fútbol y microfútbol, el motivo y la razón por la cual la empresa se llama Gamos.

A pesar de haber realizado un estudio de mercado inicial, no habían realizado un plan de negocios completo para la puesta en marcha. Como nos dice Miguel Gutiérrez “si hubiera implementado un plan de negocios desde el inicio hubiera tenido más éxito porque ya hubiéramos conocido las necesidades que tenía el mercado porque en esos años no había mucha competencia, había un mercado bien amplio. Existía una gran oportunidad para el negocio, porque los únicos zapatos de fútbol existentes en el mercado ecuatoriano eran colombianos, las marcas príncipe, guayos, gol, los cuales eran caros, y por precio nuestro producto pudo captar ese mercado”.

La evolución en la captación de personal ha sido considerable, al variar de diez trabajadores en el año 1990 ciento cuarenta en el 2012. Con las políticas del gobierno de protección de la industria de calzado, actualmente la empresa tiene contratado a 170 trabajadores, lo que le ha permitido pasar de ser una mediana empresa a grande en los últimos años. (Varela, 2012)

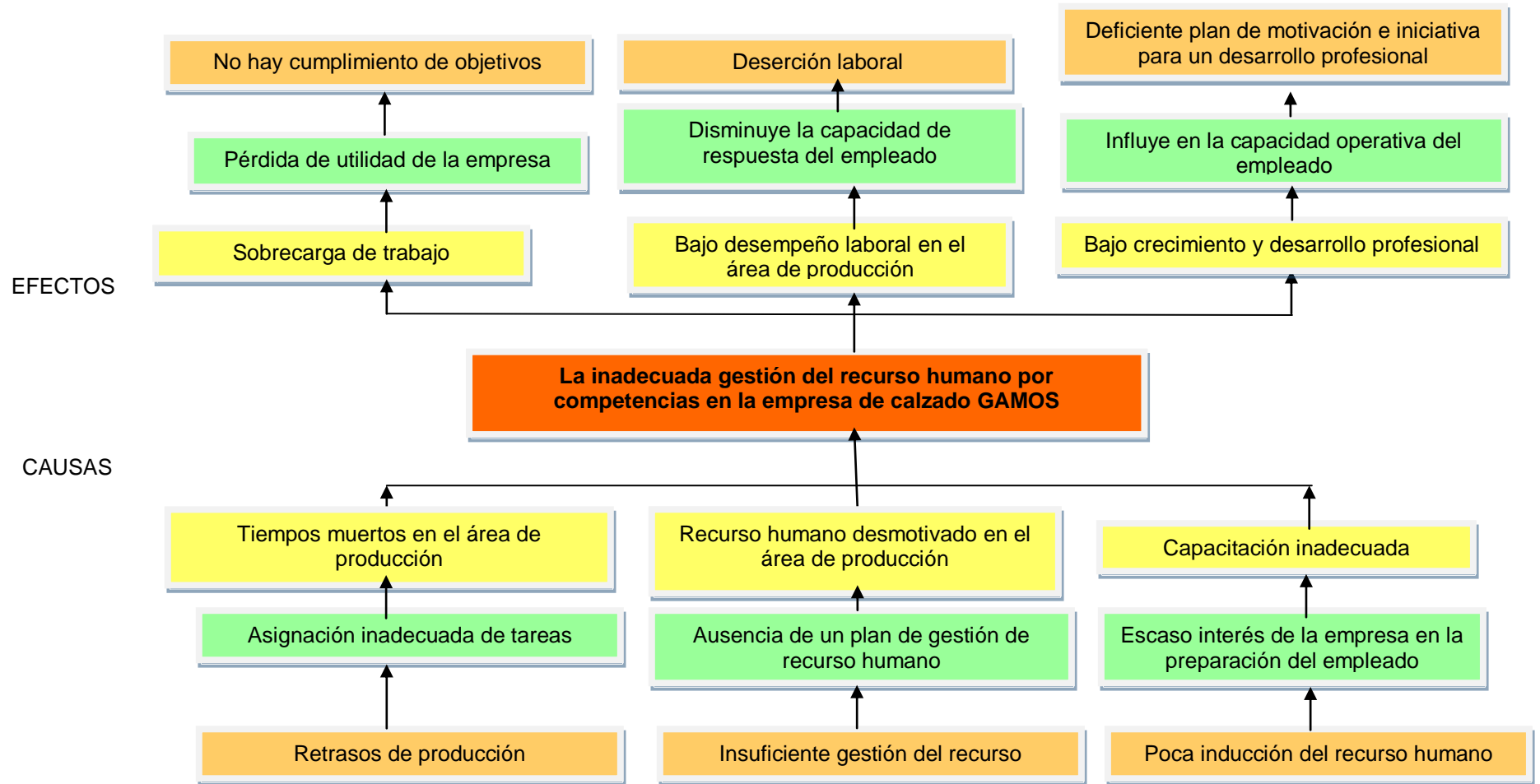
1.2.2 Análisis Crítico

“La gestión del recurso humano se considera parte importante de la empresa, por este motivo es necesario aplicar valores y normas, esto hace que las organizaciones logren obtener mayor desarrollo profesional y poder ser una empresa líder en el mercado.”

De aquí que el presente trabajo está enfocado a descubrir la investigación de la gestión del recurso humano por competencias y así poder desarrollar un programa detallando los elementos, oportunidades, retos, objetivos, estrategias de acción encaminadas al bienestar del desempeño laboral de la empresa. Este es un nuevo concepto, que se desarrolla en el ámbito empresarial desprendiendo de esta manera, la siguiente problemática.

Los directivos de la empresa no se preocupan por invertir en el recurso humano, no necesariamente pagando más a los colaboradores, sino por ofrecer formación y las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de forma más productiva y agradable, lo que genera que la gestión del recurso humano no sea la adecuada.

Ilustración1 Árbol de Problemas (relación causa-efecto)



Fuente: Análisis de la Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

1.2.3 Prognosis

Si la organización sigue gestionando el desempeño laboral de una manera empírica, no se logrará mantener una estabilidad laboral, la productividad en la empresa disminuirá, e incluso la desaparición de la misma; y al no contar con el talento humano comprometido, con responsabilidad y una buena aplicación del modelo de gestión de talento humano, tampoco podrá desarrollar sus actividades con un desempeño óptimo y menos aún lograr los objetivos propuestos dentro de la empresa.

Si el personal no es motivado, incentivado y felicitado por sus labores, existirá una deserción del trabajo, y se deberá ser tomado en cuenta por la gerencia, saber que el talento humano necesita mejorar sus destrezas y habilidades al cien por ciento en su área, hará que la organización tenga trabajadores que se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, preparando estrategias de motivaciones a los trabajadores de la empresa, haciéndoles más productivos, además demostrando una mejor calidad de gestión del recurso humano en cada área de las mismas creará un sentido de pertenencia de su empresa.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo la inadecuada gestión del recurso humano por competencias incide en el bajo desempeño laboral en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato en el periodo 2014?

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿Cómo influye la gestión del recurso humano por competencias en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato?
- ¿Cuáles son los niveles de desempeño laboral en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato?
- ¿Existen una alternativa de solución al problema investigado respecto de la gestión del recurso humano por competencias y el desempeño laboral?

1.2.6 Delimitación del problema

Límite de contenido:

Área: Administración

Campo: Desempeño Laboral

Aspecto: Gestión del Recurso Humano por Competencias

Límite Espacial: La presente investigación se realizara en la Empresa de Calzado Gamos de la ciudad de Ambato.

Límite Temporal:La investigación se realizara entre los meses de Enero a Junio del año 2014.

Unidades de observación:Para el desarrollo de la investigación se realizara un estudio a los empleados en general por medio del departamento de recursos humanos.

1.3 Justificación

La evolución del mundo moderno y las exigencias del entorno son cada día mayores, el desarrollo de la sociedad dependerá de su capacidad de reacción ante dicha evolución. Es fundamental que los trabajadores adquieran competencias básicas de manera instructiva, por esta razón se debe involucrar de una manera comprometida al empleado y al empleador en su rol fundamental del proceso de productividad.

El proyecto debe realizarse en búsqueda de dar alternativas prácticas ala gestión del recurso humano, los instrumentos y herramientas formativas a ser empleados por los miembros de la organización, involucran instrucciones como apoyo del método a seguir.

El compromiso formativo y tecnológico aplicado a los trabajadores, permitirá que ellos reciban conocimientos actualizados, proporcionando agilidad mental en el desarrollo de sus competencias.

La aplicación de un plan de gestión, requiere de estrategias variadas y sobre todo innovadoras que permitan a los trabajadores mejorar en sus procesos diarios, que

les mantengan involucrados en la necesidad de auto superación y compromiso con la empresa, en buscar y construir el conocimiento como único medio de crecimiento personal y profesional.

La aplicación de nuevas técnicas para el manejo de personal, está viabilizada pues el acceso a la tecnología informática y de comunicación cada vez es mayor en nuestro país, siendo así primordial en la empresa invertir es aspectos de mejora que contribuyan a un desarrollo permanente de la organización.

Es Viable porque no existen restricciones respecto de la investigación misma, y todo el estudio está orientado en el entorno empresarial, los recursos están cubiertos por apoyo de la institución y por parte del investigador.

El proyecto es Innovador porque centra su atención en mejorar el desempeño laboral guiando y midiendo las competencias de cada empleado orientada a la mejora continua de la rentabilidad de la empresa.

La importancia del proyecto radica en la generalidad de nuevas técnicas y métodos donde sea un principio primordial el empleo de competencias que mejoren el desempeño laboral y su aplicación y en el resultado global a partir de las destrezas demostradas, una vez comprobados los resultados el plan puede ser socializado a nivel nacional y alcanzaría estándares empresariales de calidad.

Los beneficiarios están directamente involucrados con la empresa, son trabajadores que actualmente prestan sus servicios y que se espera un mejor rendimiento productivo a partir de emitir los resultados investigativos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Investigar la inadecuada gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el bajo desempeño laboral, para maximizar la productividad en la empresa de calzado Gamós de la ciudad de Ambato en el periodo 2014.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión del recurso humano mediante la utilización de un modelo por competencias, para la asignación de tareas.
- Analizar el desempeño laboral de la empresa, utilizando técnicas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del personal.
- Proponer un modelo de gestión de recurso humano con herramientas adecuadas para mejorar el desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Para sustentar la investigación consultamos las siguientes tesis, libros de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de las Universidad Técnica de Ambato, ya que los temas tienen similitud a las variables en estudio; además de enlaces electrónicos de universidades del país

Uno de los temas más interesantes y que sirvieron de apoyo en el desarrollo de la presente Investigación elaborado por, (Trelles, 2009) en su tesis de maestría titulada “Modelo de Gestión de Recursos Humanos para la Ilustre Municipalidad de Cuenca” menciona:

Objetivos:

- Debido a la problemática interna y a las falencias que se presentan en el área de Recursos Humanos, es necesario e imperioso formular ciertos procedimientos que le permitan a la Municipalidad y por ende a la Dirección de Recursos Humanos, mejorar la administración y gestión del talento humano.
- Ante lo expuesto, es necesario que la institución cuente con un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que dé soporte a la función administrativa y por ende mejore notablemente sus prácticas actuales acorde a las demandas reales de la ciudadanía y a las necesidades de la institución, poniendo de manifiesto el desarrollo del capital humano existente mediante su capacitación y determinando con claridad los procesos de selección del nuevo personal.

Conclusiones:

- La implantación de las herramientas, la normativa de selección de personal y de los reglamentos de concursos interno y externo para selección propuestos en esta tesis, sin lugar a dudas constituirán el pilar fundamental del desarrollo de las políticas de administración de Recursos Humanos. Como resultado de su correcta aplicación, la entidad municipal contará a corto plazo con personal técnico y administrativo apto para el desempeño de sus cargos y con vocación de servicio a la ciudadanía.
- El plan carrera o de incentivos también ha jugado un papel preponderante en este trabajo, que luego de varios análisis se ha podido concluir que realmente no existe, fundamentalmente por la prohibición legal de crear incentivos económicos para los funcionarios públicos. Sin embargo, a través de la aplicación de los reglamentos antes citados, se podrá generar y garantizar ascensos para las personas que por su capacitación constatare y su mejora continua cumplan con los perfiles del puesto, dando como resultado que el personal se encuentre motivado a seguir superándose y a cumplir sus obligaciones con probidad notoria.
- Las brechas existentes entre el perfil requerido para el cargo y las competencias que poseen los empleados, ya sean estas de conocimientos, habilidades o valores, ha provocado dentro de la institución, que muchas personas no puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente y oportuna, a consecuencia de ello, no se cumplen en su totalidad los planes operativos anuales propuestos por los directores departamentales, lo que ha generado un malestar generalizado en la ciudadanía.
- Por esta misma razón, es evidente que el desempeño habitual de los funcionarios pares no sea en iguales porcentajes, muchas veces por la diferencia de capacitación y del uso de nuevas tecnologías.

(Uría, 2011), en su tesis: “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.”

Objetivos:

- Elaborar un plan de capacitación para perfeccionar el manejo del control de existencias y aumentar la productividad de la empresa Andelas.
- Determinar la situación actual del control de existencias en la empresa Andelas.
- Analizar las herramientas que utiliza la empresa para el manejo del control de existencias.
- Diseñar un plan de capacitación para optimizar el manejo del control de existencias.

Conclusiones

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

(Franco, 2011), en su tesis: “El talento humano y su incidencia en la productividad en la empresa de Carrocerías VARGAS.”

Objetivos

- Gestionar el Talento Humano para mejorar la Productividad en la empresa de Carrocerías Vargas.
- Diagnosticar la situación y el manejo de la Gestión del Talento Humano, para conocer las dificultades por las que enfrenta la empresa.
- Analizar las exigencias y expectativas del Talento Humano, aplicando una investigación de campo, con el propósito de incrementar la productividad en Carrocerías Vargas.

Conclusiones

- Es de suma importancia establecer un método o procedimiento que ayude a los directivos de la empresa a medir el desempeño de los trabajadores y tomar medidas para corregir falencias y mejorar el desempeño.

- No se están tomando en cuenta las habilidades y conocimientos de los trabajadores de Carrocerías Vargas, por ello están ejerciendo funciones que nos les corresponden, ante esta situación el desempeño es eficiente y carece de control.

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación se encuentra ubicada en el paradigma crítico propositivo; crítico porque realiza una realidad cultural educativa; y propositivo por cuanto busca plantear una alternativa de solución a la capacitación y el desempeño laboral en las empresas, lo que hace que sea importante y se fundamente por si misma siendo un aporte filosófico para la sociedad actual.

La interpretación y comprensión de los fenómenos sociales, nos induce a mejorar en gran parte los valores corporativos; como la responsabilidad, respeto, lealtad, honestidad, solidaridad, motivación e incentivos a los empleados ya que se constituyen en un factor determinante y positivo para la organización. La gestión del recurso humano por competencias es un factor fundamental en el desarrollo de la productividad de una institución por tal razón debe estar motivado e incentivado para que rindan eficientemente ya que estamos en un mundo cambiante y que evoluciona cada día al ritmo de la globalización.

2.3. Fundamentación Legal

El problema de investigación que se plantea se apoya en la ley del Código del Trabajo según el siguiente artículo:

Regido hasta el año 2014 sin modificaciones.

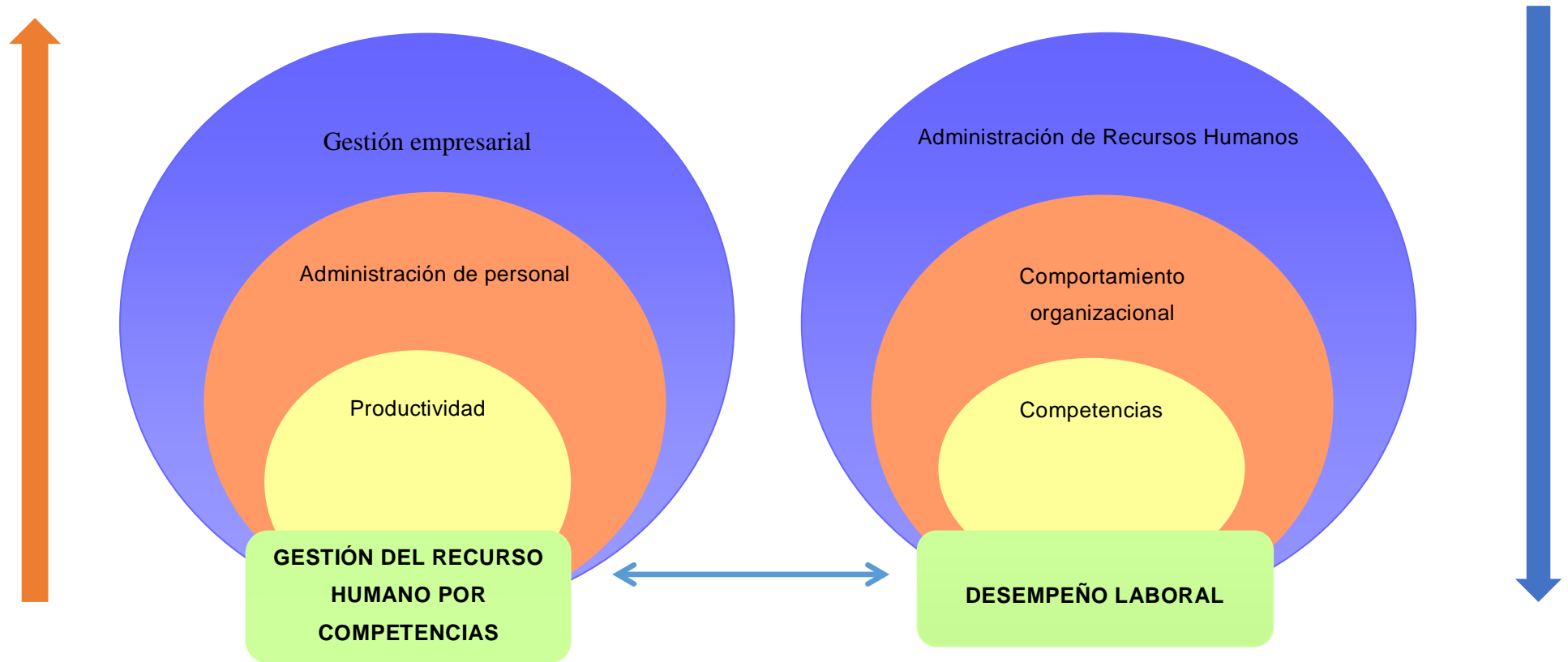
Art.2.- (Ámbito).- El consejo Nacional de Capacitación y formación Profesional CNCF, en atención a la demanda de los sectores productivos y vulnerable del país y en concordancia con los objetivos nacionales, deberá formular las políticas, normas y procedimientos; definir estrategias y ejecutar acciones que regulen, faciliten, impulsen y fortalezcan la capacitación y la formación profesional del Ecuador. ECUADOR, Código del trabajo. (2008, p 31).

Ley del Código del Trabajo Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador Art. 42.-numeral 7, que dice: Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.

Ley del Código del Trabajo Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador Art. 42.-numeral 27, dice: Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa.

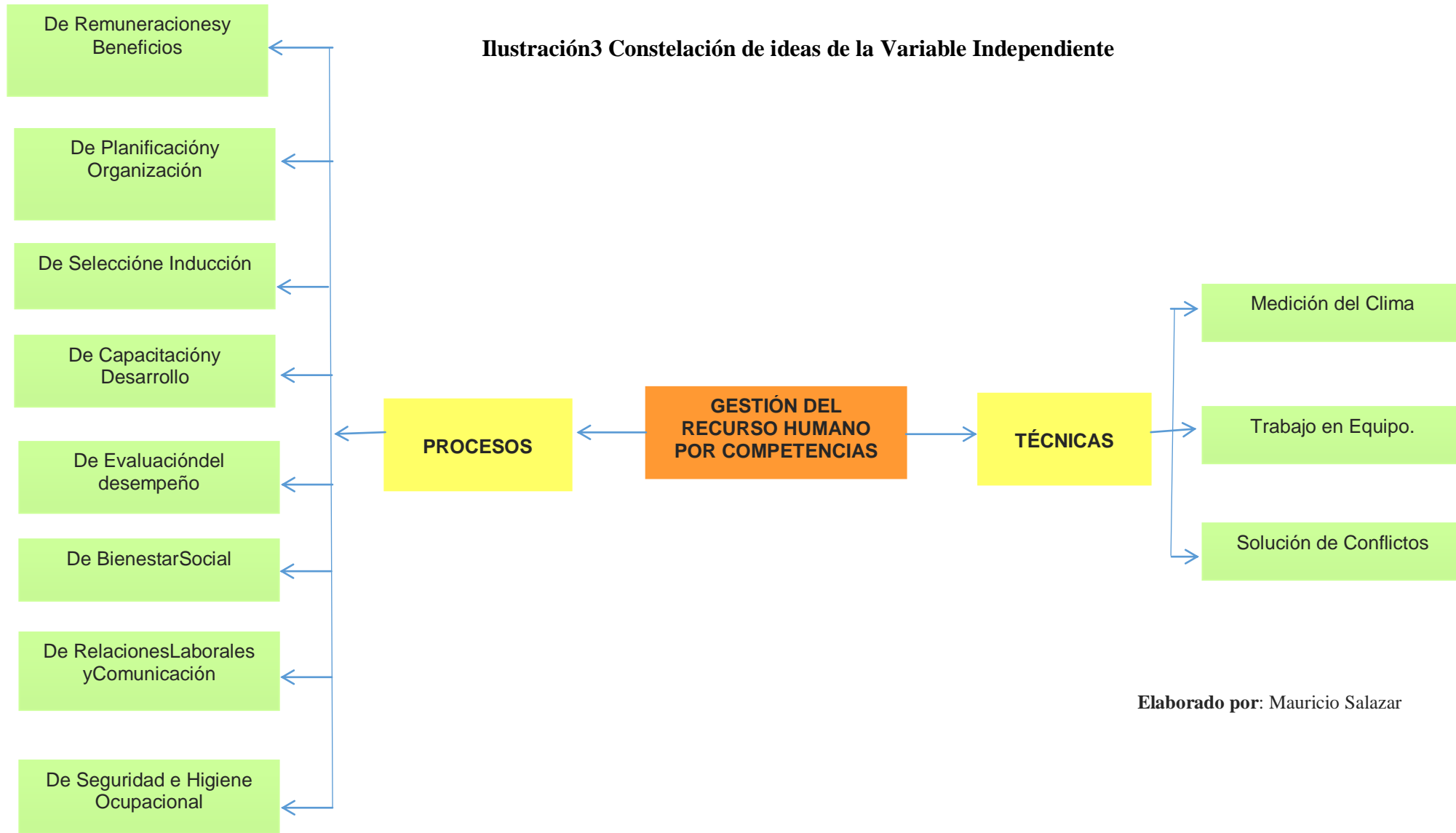
2.4.3 Red de Inclusiones Conceptuales

Ilustración 2 Red de Inclusiones Conceptuales



Elaborado por: Mauricio Salazar

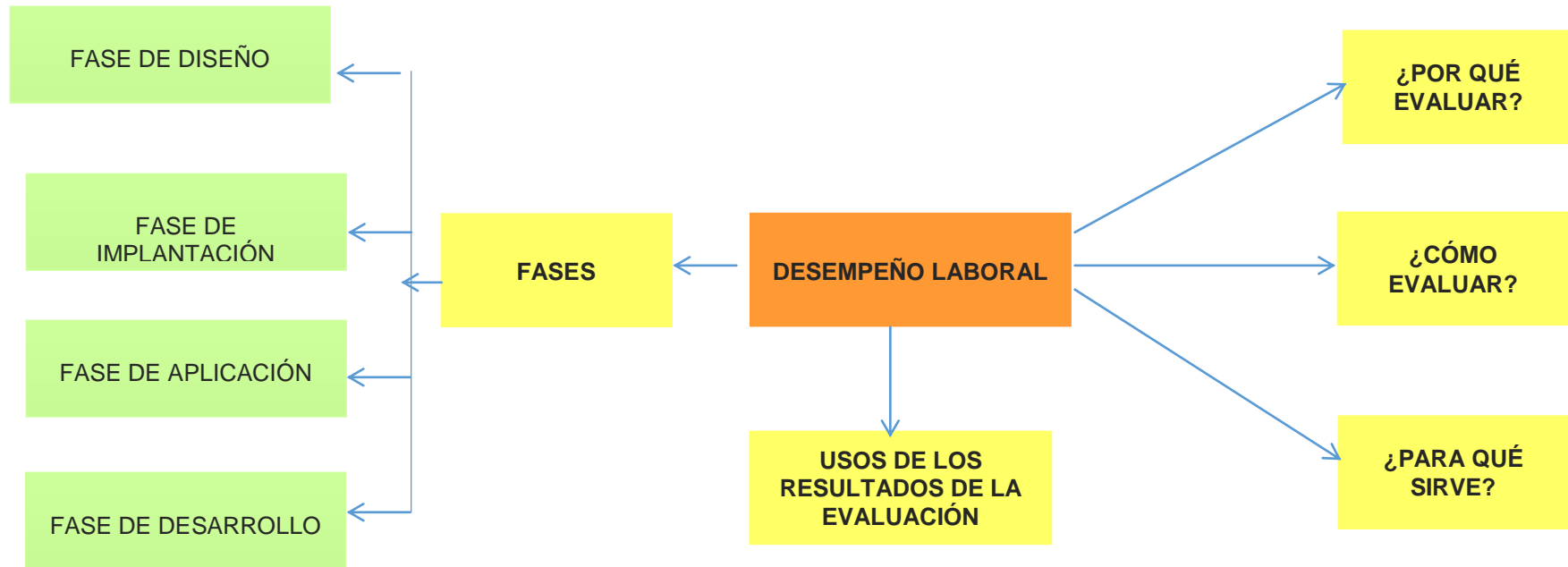
2.4.4 Constelación de ideas de la Variable Independiente



Elaborado por: Mauricio Salazar

2.4.4 Constelación de ideas de la Variable Dependiente

Ilustración4 Constelación de ideas de la Variable Dependiente



Elaborado por: Mauricio Salazar

2.4 Categorías fundamentales

2.4.1 Fundamentación Teórica de la Variable Independiente

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS

(Arenas, 2009), en su documento web dice: *“Es la capacidad de mantener a la organización productiva eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado del recurso humano. El objetivo de la gestión del recurso humano son las personas y sus relaciones en las organizaciones, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido.”*(...)

La gestión por competencias es la explicación de la evolución y de la necesidad de una correcta gestión de los recursos humanos en la empresa, centrándose en el enfoque por competencias y mostrando sus características, sus utilidades, sus ventajas, sus dificultades y el proceso de implantación de un sistema.

Mediante el buen direccionamiento del recurso humano y con la implementación de recursos adecuados se construirá una base para el desarrollo de procesos que conlleven a efectuar un idóneo direccionamiento organizacional.

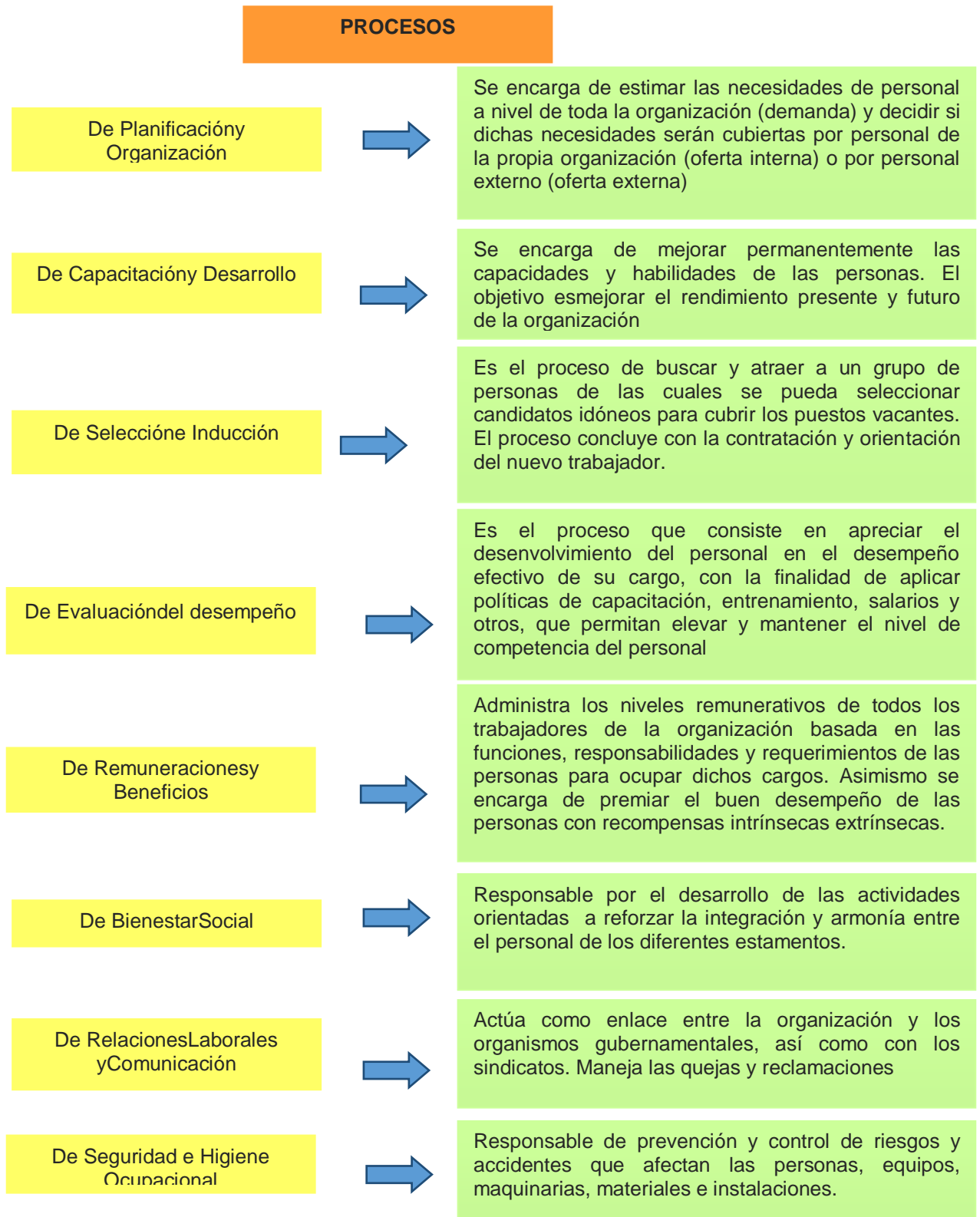
Ilustración 5 Proceso de gestión de recursos humanos



Fuente: Copiado y acoplado por (García de Junco, 1999)

Elaborado por: Mauricio Salazar

Ilustración 6 Criterios rectores para los procesos de gestión



Fuente: (Arenas, 2009), disponible en: <http://www.minsa.gob.pe/pdf/gestión>

Elaborado por: Mauricio Salazar

En(Arenas, 2009)encontramos que:

Las políticas de personal o recursos humanos deben ser elaboradas teniendo en cuenta las siguientes características:

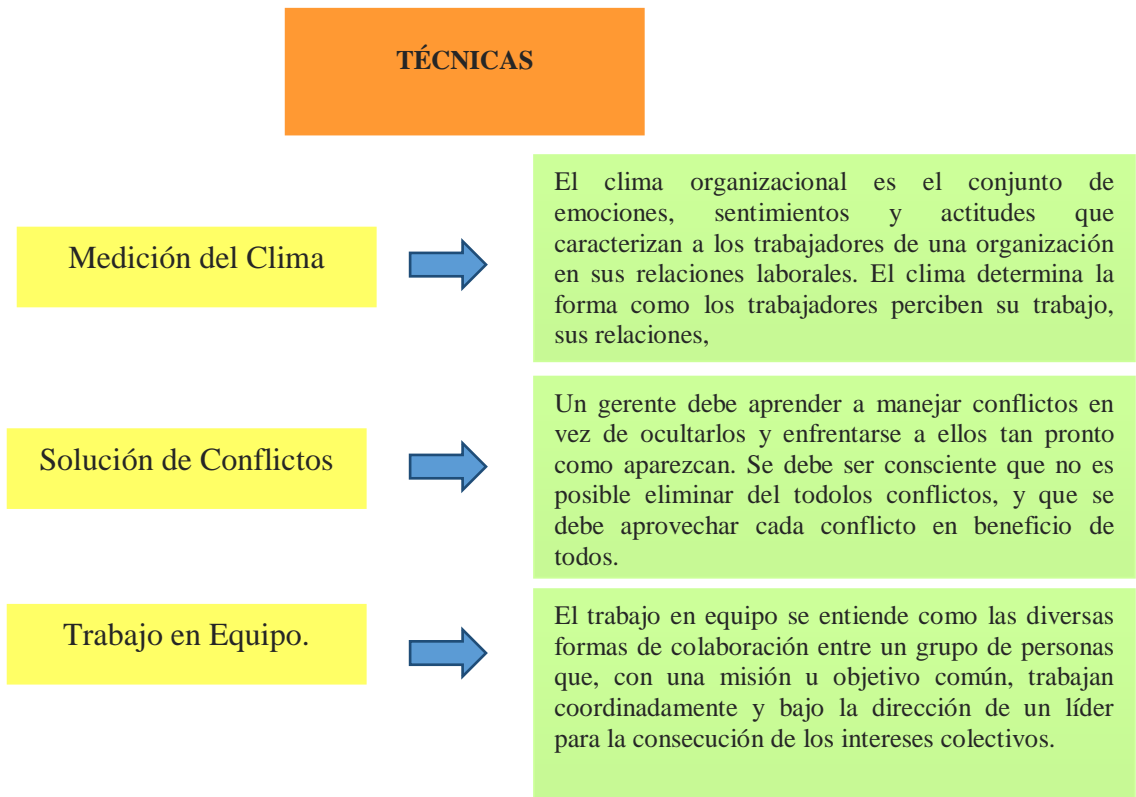
- Deben ser claras y difundidas convenientemente, a fin que el personal (funcionarios y trabajadores) comprenda su significado como principios rectores de su comportamiento y actuación laboral.
- Deben guardar estrecha relación con las leyes laborales. No puede existir alguna, que disponga lo contrario a lo que éstas señalan.
- Debe ser de uniforme aplicación en toda la institución, en igualdad de condiciones para todas las áreas que comprenden.
- Deben alcanzar un alto grado de aceptación, porque deben tratar de coincidir con las metas individuales de los trabajadores y metas de la organización.
- Deben servir de guías de control para delegar la toma de decisiones individuales.
- Deben ser frecuentemente revisadas y evaluadas para que permitan medir su impacto y eficiencia en el trabajo.
- Deben estar orientadas a lograr el desarrollo del personal.

Las políticas de la gestión de recurso humano deben ser adoptadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y del empleado.

Mediante la aplicación de políticas de recursos humanos se efectúa procesos para lograr una gestión integral de los recursos humanos desde el punto de vista de las competencia, comenzado con la selección externa y terminando con los planes de carrera y sucesión.

Técnicas de gestión del recurso humano

Ilustración 7 Técnicas de gestión



Fuente: (Arenas, 2009), disponible en:

<http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf>

Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Una Competencia no puede ser observada, sólo puede ser inferida por el comportamiento

Definición de Competencia

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Es con esta connotación que los siguientes autores definen la competencia:

“Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.” (...) Disponible en (Boyatzis, 1982)

“Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad.” Tomado de (Feliú, 1996)

“Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un Rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.” Tomado de (Spencer, 1993)

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de “competencias”:

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

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

Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2. Características: Características físicas y respuesta consistentes a situaciones o información.

El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas, algunas personas no molestan a otras y actúan por encima y más allá del llamado del deber para resolver problemas bajo estrés.

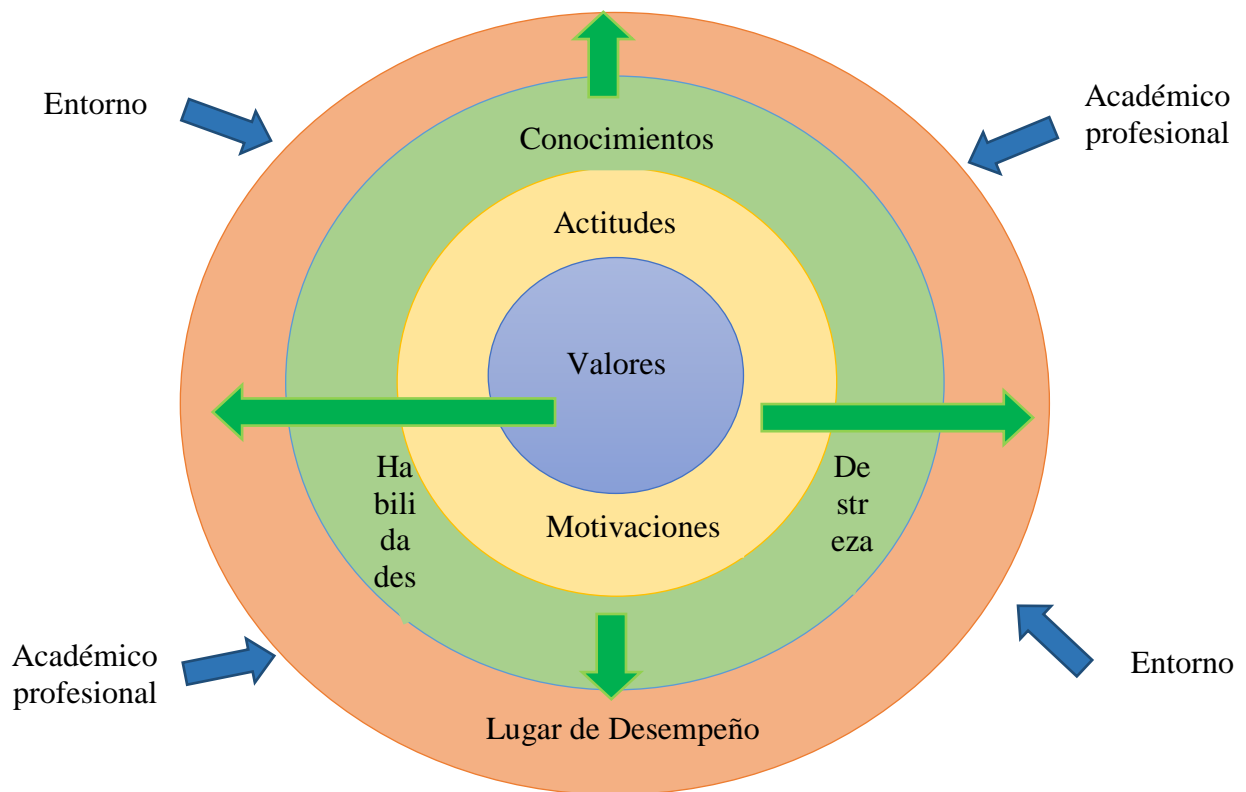
3. Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen de una propia persona.

La confianza en sí mismo, la confianza de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
El conocimiento es una competencia compleja de percibir.

5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.
Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen el pensamiento analítico, determinando causa y efecto, y pensamiento conceptual.

Ilustración 8 Modelo de competencia



Fuente: Copiado y acoplado por (Poblete, 2007)

Elaborado por: Mauricio Salazar

Modelo de Competencias

Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales

Las políticas de recursos humanos, describen los criterios rectores para los procesos de gestión, que se describen continuación:

PRODUCTIVIDAD

(Business solutions, 2010), dice: *“Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.”*

Siguiendo con el mismo documento, manifiesta:

“Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que alguien o algo son productivos cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos.”... (..). “La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, deben de considerarse factores que influyen.”

La productividad se mide de acuerdo a los bienes producidos y los recursos utilizados en la empresa.

En el documento de (Business solutions, 2010), dice: De la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: Velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Productividad = Salida/Entradas

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.

- √ Misma entrada, salida más grande
- √ Entrada más pequeña misma salida
- √ Incrementar salida disminuir entrada
- √ Incrementar salida más rápido que la entrada
- √ Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

“Administración de Personal y Recursos Humanos”.(Werther, 2000.)

“Por lo general, en el momento de su creación estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para identificar aspirantes a llenar las vacantes que puedan existir. Las necesidades de los otros gerentes de la organización determinan que el departamento de personal gradualmente se haga cargo de otras actividades. El departamento de personal se hace más importante y complejo conforme crecen las demandas que deben satisfacer”

“Administración de Recursos Humanos”. (Chiavenato, 2001.)

“En algunas organizaciones, el órgano de Administración de Recursos Humanos se encuentra a nivel institucional: su situación en la estructura organizacional corresponde, para cada caso, al nivel jerárquico de dirección y, por tanto, tiene capacidad de decisión. En otras organizaciones, el órgano de recursos humanos se sitúa en el nivel intermedio y, por tanto, sin capacidad de decisión, por lo general, está sometida a una dependencia extraña a las actividades de recursos humanos.

GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial es una de las principales virtudes de un hombre de negocios. Engloba a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado. Es por ello que existen diversas carreras y programas de formación que hacen de este tema el objeto prioritario de estudio.

Según (Chiavenato, 2001.), la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Para (Coulter, 2005), la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

(Hitt, Stewart, & Porter, 2006), definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

2.4.2 Fundamentación Teórica de la Variable Dependiente

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

(Oliver, 2008), en su documento señala varias definiciones de recursos humanos, que se menciona a continuación:

“La administración de los recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.”

“La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento”.

La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

La ARH es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

(La administración de recursos humanos, 2009) Dice:

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.”

Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales

Siguiendo con el mismo documento, manifiesta: Fomentar el compromiso de los colaboradores y lo que un gerente debería saber acerca de:

- La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa
- La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo
- Las quejas y las relaciones laborales.

La administración de recursos humanos se encarga de aplicar las normas y políticas que maneja la empresa con el fin de llevar a cabo un trabajo eficiente y mantener al empleado motivado personal y profesionalmente.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

(Dailey, 2012), señala: El CO intenta explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los directivos en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; el trazado eficiente de la dirección estratégica de la firma; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos auto dirigidos; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales dentro de un ambiente de culturas de gran desempeño laboral que dependen en gran medida de tecnologías digitales en las manos de equipos auto dirigidos. Los gerentes y supervisores son los responsables de lograr los objetivos de la firma. Por lo tanto, muchas veces buscan teorías que les permitan interpretar los diferentes eventos y procesos organizacionales en términos del comportamiento. El estudio del CO proporciona conocimientos que resultan de gran utilidad en áreas críticas importantes para cualquier gerente.

En resumen, parte de la respuesta a la pregunta planteada con anterioridad es que el CO se ocupa de la descripción y la explicación de fenómenos organizacionales, mientras que la gestión es un conjunto de habilidades aplicadas a resolver problemas que pueden implementarse para sostener, proteger o mejorar la ventaja competitiva de la firma.

En (Amorós, 2007) encontramos las metas del comportamiento organizacional:

Describir: Es el modo en que se conducen las personas

Comprender: Por que las personas se comportan como lo hacen.

Predecir: La conducta futura de los empleados

Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas.

El comportamiento organizacional es la parte más importante dentro de la organización ya que maneja todo lo referente al comportamiento de los empleados frente a la actividad que realiza por eso es necesario realizar un diagnóstico de sus capacidades y habilidades para que puedan desarrollarse eficientemente dentro de su área.

MOTIVACIÓN

(Ramírez, Abreu, & Badii, 2008), menciona: *“La motivación, según, es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación. Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social.”* Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

La motivación es el aspecto más importante dentro de una organización pues de esto depende el resultado del trabajo que aporte el empleado, por esto es necesario darle un incentivo para que pueda rendir con su trabajo y el adelanto de la empresa.

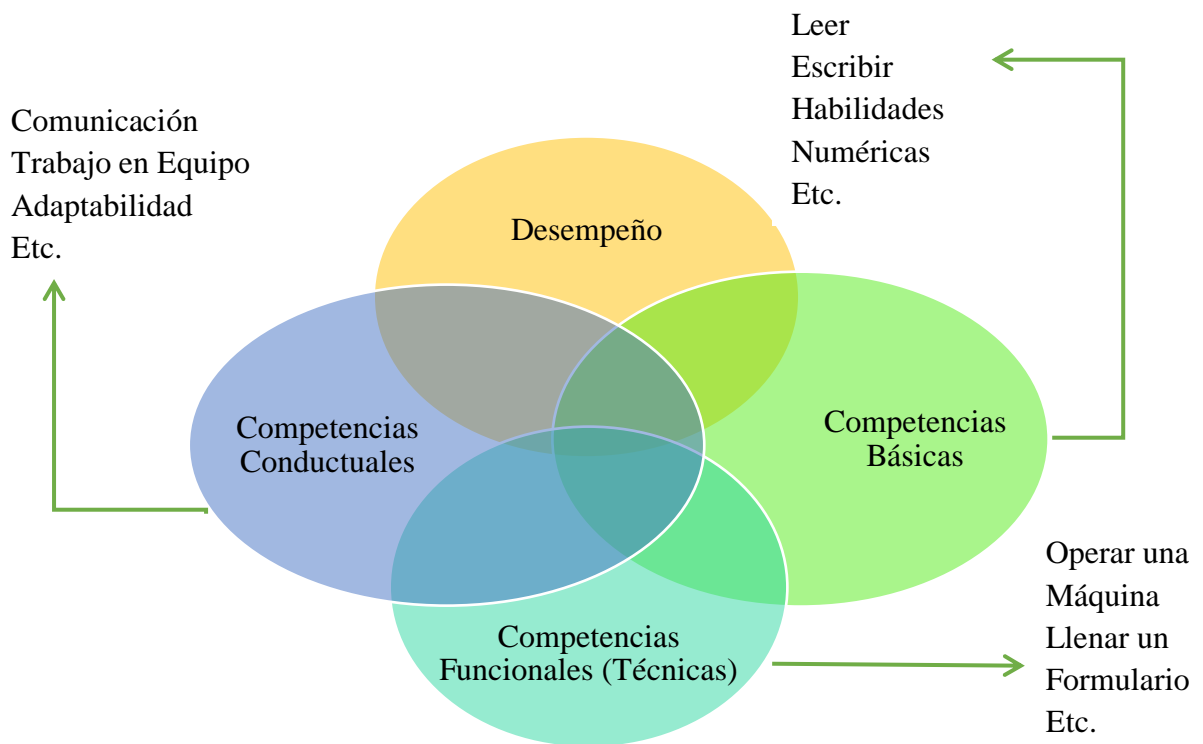
DESEMPEÑO LABORAL

(Morales Cartaya, 2009) señala que: *“Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se*

integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.”

El desempeño es el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Ilustración9 Desempeño Laboral y Competencias



Fuente: Copiado y acoplado por (García de Junco, 1999)

Elaborado por: Mauricio Salazar

El desempeño está influido por algunos elementos:

- **Habilidades:** Lo que una persona sabe hacer bien.
- **Conocimientos:** Lo que una persona conoce sobre un área particular.
- **Valores/Roles Sociales:** La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.

- Autoimagen: La manera en que una persona se ve a sí misma.
- Rasgo: Un patrón de conducta habitual.
- Motivo: Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona

La evaluación del desempeño

(Alles, 2010), en su libro manifiesta:

“La evaluación del desempeño por competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que nos llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo.” (...) “Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación de objetivos y competencias pueden constituir una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización.”

Evaluar el desempeño no debe verse desde la perspectiva del empleado como un momento de rendir un examen sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal.

La evaluación del desempeño es importante pues no es un examen sino una evaluación del empleado para conocer sus quejas y sugerencias ante su trabajo, desempeño de sus actividades diarias y la relación con sus compañeros y jefes.

¿Por qué evaluar el desempeño?

(Alles, 2010), señala: *“El análisis del desempeño de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre su principal objetivo debemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.”*

En forma sintética, la evaluación del desempeño sirve para:

Cuadro 1 Para qué sirve la evaluación de desempeño

Para qué sirve la evaluación de desempeño
--

Tomar decisiones de promociones y remuneraciones. Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Retroalimentación de la tarea a fin de modificar.
--

Fuente:(Alles, 2010)

Elaborado por: Mauricio Salazar

Se evalúa el desempeño del personal para poder tomar decisiones oportunas en cuanto a su desarrollo profesional con capacitaciones, talleres, etc.

Análisis de desempeño

En el libro de (Alles, 2010), manifiesta: *“Para el análisis de desempeño se usaran las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo.”*

(Alles, 2010)Cita a Gómez-Mejía, este autor dice en su capítulo relacionado con evaluación y gestión del rendimiento que la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en conductas para medir el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento utilizados son concretos.

Siguiendo con el mismo autor: En el capítulo 10 de Dirección estratégica de recursos humanos se presenta el análisis de desempeño según el siguiente esquema:

Cuadro 2 Esquema

Esquema
Excelente
Muy bueno
Normal (se entiende como normal el desempeño esperado por la posición)
Necesidad de desarrollo
Necesidad de mejora urgente

Fuente:(Alles, 2010)

Elaborado por: Mauricio Salazar

(Alles, 2010), señala: Suponiendo 10 factores o competencias para un determinado puesto se deberá indicar la denominación seguida de una descripción del concepto si se trabaja con factores y una descripción de la competencia de acuerdo con el grado requerido si se trabaja bajo un esquema de gestión de competencias. Un aspecto clave cuando se trabaja con factores, los mismos han de tener relación con aquello necesario para alcanzar con éxito los objetivos fijados para esa persona y con el puesto de trabajo.

Cuadro 3 Esquema de evaluación

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluado (1-5)	Nivel según el evaluador (1-5)	Comentarios
Denominación y breve descripción de la competencia			

Fuente:(Alles, 2010)

Elaborado por: Mauricio Salazar

Se debe medir el desempeño de los empleados siguiendo una denominación numérica que va de 0 a 5 en su orden de excelente a si hay que realizar una mejora en el puesto de trabajo o la organización.

Evaluación de desempeño por competencias

En (Alles, 2010), se menciona a Elliott-Jacques *que plantea: La capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. “La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados.”*

Fases para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

Para implantar un sistema de evaluación del desempeño por competencias dentro de una empresa existen cuatro fases:

FASES PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
1. Fase de diseño:	2. Fase de implantación:	3. Fase de aplicación:	4. Fase de desarrollo:
<p>a. Objetivos de progreso: Dirigidos tanto hacia el desarrollo de la organización, como hacia el desarrollo de las personas. Se consiguen a través del sistema de evaluación del desempeño, se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Este sistema es, a la vez, un instrumento que le facilita la ejecución de su trabajo</p> <p>b. Objetivos de apoyo: Dirigidos a los evaluados. Si la evaluación se ha realizado correctamente, debe convertirse en un mecanismo de motivación, para mejorar la comunicación</p> <p>c. Objetivos de supervisión: La información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa, principalmente porque ayuda a mantener actualizado el inventario de recursos humanos.</p> <p>d. Los destinatarios e implicados en el sistema: Es necesario delimitar si se va a evaluar a todo el personal o sólo a una</p>	<p>En esta fase se establecen las bases para el éxito del sistema respecto a los involucrados en el proceso y, por lo tanto, se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.</p>	<p>La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Antes de llevarla a cabo y después de su implantación, los aspectos logísticos del proceso no se pueden olvidar. Por ejemplo, el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc., que no deben olvidarse si se quiere obtener el máximo provecho del sistema.</p>	<p>Esta fase tiene como objetivo el mantenimiento y la actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos y requeridos por la organización. Además, gracias a esta fase se pueden introducir las mejoras recogidas a través de las aportaciones de los involucrados en el proceso, lo que permite mantener la credibilidad y utilidad del sistema no sólo para la organización, sino también para evaluadores y evaluados. Para ello, los responsables del sistema deben aplicar los mecanismos de control o seguimiento oportunos</p>

<p>parte y concretar quienes van a ser los responsables de realizar la evaluación, desde el punto de vista técnico y operativo.</p> <p>e. Enfoque, criterios, método y cuestionario: Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a materializar la ejecución de la evaluación del desempeño, que serán los mecanismos que, entre otros, permitirán alcanzar los objetivos establecidos.</p>			
--	--	--	--

Fuente:(Alles, 2010)

Elaborado por:Mauricio Salazar

Usos de los resultados de la evaluación

El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

ASPECTOS A TENER EN CUENTA
<ul style="list-style-type: none">- Adquirir los derechos de carrera- Ascender en la carrera como resultado del período de prueba- Otorgar incentivos pecuniarios y no pecuniarios- Planificar la capacitación y la formación- Determinar la permanencia en el servicio- Acceder a encargos- Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción de período.

Fuente: (Alles, 2010)

Elaborado por: Mauricio Salazar

2.5 HIPÓTESIS

Para el desarrollo de la presente investigación se presentará la siguiente hipótesis:

La implementación de un modelo de gestión del recurso humano por competencias si permitirá mejorar el desempeño laboral en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato en el periodo 2014.

2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

- Variable Independiente: Gestión del Recurso humano por competencias
- Variable Dependiente: Desempeño laboral
- Unidad de Análisis: Empresa de calzado Gamos
- Término de relación: Adecuada

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

En la presente investigación se utilizó términos cualitativos y cuantitativos.

Enfoque Cualitativo

Este enfoque utilizado permitirá obtener información para conocer el fenómeno en su totalidad antes de adentrarnos a formular preguntas o hipótesis. Las principales técnicas utilizadas en este enfoque son la observación, las encuestas no estructuradas, las entrevistas abiertas, la revisión de documentos, la discusión grupal, historias personales y muchas otras realizadas en la empresa, por consiguiente, el propósito consistió en rehacer la realidad tal y como la observan los trabajadores y los directivos de la empresa.

Utilizando el enfoque cualitativo se estableció una mejor perspectiva del problema de investigación, puesto que se hizo una contextualización de los problemas que posee la empresa, lo que ayudará de manera directa a la identificación del mismo, y posteriormente permitirá establecer una mejor propuesta, asumiendo una posición dinámica la misma que se adaptará a todos los cambios con posibles soluciones del problema objeto de estudio.

Se ejecutó una investigación desde el interior de la organización, en el lugar mismo en donde se está suscitando los inconvenientes, que impiden el buen desempeño laboral en la empresa.

Enfoque cuantitativo

En la investigación cuantitativa se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables, además la investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

Está claro que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se han aplicado en el trabajo investigativo. Partiendo de esto los enfoques que se han presentado en la investigación a lo largo de la historia de la ciencia, han surgido diversas corrientes de pensamiento, dentro de estos podemos considerar el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo y diversos marcos interpretativos, como la etnografía y el constructivismo que ha sido de gran aporte en las rutas en la búsqueda del conocimiento. Según (Hernandez, 2007)

Esta visión proclama, entre otras cuestiones, que la realidad es una sola y es necesario descubrirla y conocerla. Asimismo, el sentido de la percepción resulta la única base admisible del conocimiento humano y del pensamiento preciso. Las ideas esenciales del positivismo provienen de las denominadas ciencias exactas. Así, el mundo social puede estudiarse de manera similar al mundo natural; es así que en la presente investigación se está analizando el modelo socio constructivista y la relación con los logros o resultados de aprendizaje) es por ello que en este enfoque existe un método exclusivo para indagar ese mundo social, que es libre de los valores del investigador. Por ello, el enfoque cuantitativo permite, buscar la objetividad que sin duda destaca y es muy importante, en el investigador, esto le permite observar, medir y manipular variables; además de que se desprende de sus propias tendencias (la relación entre éste y el fenómeno de estudio es de independencia). Esto conlleva a tomar una decisión, en este caso lo que no puede medirse u observarse con exactitud se descarta dentro del estudio. Además, éste se encuentra determinado por leyes y axiomas. Por lo tanto en este caso solo se aceptará conocimientos que proceden de la experiencia, esto es, de

datos empíricos recolectados a través de una técnica y por un instrumento. Es decir, los hechos forman parte importante dentro de la investigación. Es decir, este enfoque establece como fundamento el principio de verificación en este caso con la prueba correspondiente de la hipótesis, en este sentido esto se resuelve con la verificación por medio del análisis estadístico. Es por ello, que todo debe ser comprobable y esta condición es válida para cualquier ciencia.

La presente investigación será cuantitativa porque podremos analizar las variables según las encuestas aplicadas y cualitativas porque analizara las cualidades de las variables en estudio.

3.2 Modalidad básica de la Investigación

La modalidad básica de esta investigación no experimental de carácter transversal se complementa con la modalidad básica de la investigación de campo, bibliográfica y documental.

Investigación bibliográfica o documental

La modalidad de la investigación será de acuerdo a la investigación bibliográfica o documental ya que se analizara la información escrita sobre un documento referente a la gestión del recurso humano por competencias y el desempeño laboral con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento con respecto al tema de estudio, leyendo libros, revistas científicas, informes técnicos tesis de grado, etc.

Investigación de campo

La investigación será de campo porque tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente a la a la gestión del recurso humano por competencias y el desempeño. Entre las técnicas utilizadas que se destacaran son: la entrevista, la observación y la encuesta.

3.2 Nivel o tipo de la investigación

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se utilizaron los siguientes tipos:

Investigación Exploratoria

A este tipo de investigación se le consideró como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando el tema aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado, y las condiciones existentes no son aún determinantes: lo cual permite determinar si existe o no el problema objeto de estudio al inmiscuirnos en la empresa de calzado Gamos, para indagar la situación actual de la misma.

La función de la investigación exploratoria, es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Las investigaciones exploratorias son útiles, por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto de estudio, a su vez, sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, y ayuda a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis.

Los estudios exploratorios permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular.

Investigación Correlacional.

Este tipo de investigación nos ayudó a establecer las relaciones entre variables, dependiente e independiente, es decir determinar las correlaciones entre dos variables.

Siendo su objetivo primordial medir el grado de relación existente entre las variables. Por tanto ayuda a identificar la escasa gestión del recurso humano, y permite identificar las estrategias más adecuadas que se deberá aplicar para dar

una solución al problema objeto de estudio, para medir su impacto en el apropiado desempeño laboral para maximizar la productividad.

Para deducir la investigación correlacional se requiere de un conocimiento de tercer nivel, la misma que tiene como propósito fundamental, mostrar o examinar la relación entre las variables, y a su vez, permite medir estadísticamente la influencia de la variable independiente sobre la dependiente, es decir; el efecto que tiene el control de existencias, en la productividad, para lo cual será necesario la aplicación del estadígrafo denominado Chi Cuadrado.

Investigación Descriptiva.

Este tipo de investigación acude a técnicas explicativas, para la recolección de la información como son: observación, entrevista, cuestionario, que permitieron obtener referencias del tema investigado, dentro de un marco de tiempo y espacio específico. Esta investigación, trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental, es la de presentarnos una interpretación correcta de los resultados arrojados.

Mediante la aplicación de esta investigación se pudo describir los hechos como son observados, ya que consiste, fundamentalmente, en caracterizar la situación concreta suscitada en la empresa de calzado Gamos, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. El objetivo de este tipo de investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres, objetos, procesos y personas que se encuentran inmersas en el problema.

El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características.

3.4 Población y muestra

En la Empresa trabajan 178 trabajadores entre el departamento de producción y el departamento de administración, por lo que, la muestra representativa para este estudio es de 170 personas del área de producción que en el proyecto será una población finita del 100%, por lo tanto no es necesario aplicar la fórmula, puesto que se está desarrollando el problema de investigación en la misma Empresa.

La información se toma a la muestra que es el personal de la empresa, 170 integrantes del área de producción.

Población

Para la presente investigación la población cuantitativa a la cual se dirige, es:

Cuadro 4 Unidades de Observación

Unidades de Observación de Calzado Gamos		
POBLACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empleados	170	100%
TOTAL	170	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Muestra

Para confiabilidad de la investigación se tomara en cuenta a todo el personal del área de producción que son 170 personas.

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1 Operacionalización de la variable Dependiente

Cuadro 5 Operacionalización de la variable Dependiente

Gestión del Recurso Humano por Competencias				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
La Gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.	Planificación	Innovación	¿La empresa dota la protección e indumentaria necesaria a utilizar en el área de producción?	Técnica: Encuesta
		Tecnología e Infraestructura		
		Liderazgo		
		Eficacia		
	Competencias	Capacidades	¿Posee capacidad de análisis en el trabajo?	
		Habilidades		
		Destrezas		
	Evaluación	Eficiencia	¿Al finalizar la producción realiza un control?	
		Rendimiento		
		Estándares de Tiempo		

Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

3.5.2 Operacionalización de la Variable Independiente.

Cuadro 6Operacionalización de la Variable Independiente.

Desempeño Laboral				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual.	Capacitación	Técnicas de Entrenamiento	¿Los desperfectos en el calzado se deben a la falta de capacitación y mal manejo de materiales?	Técnica: Encuesta
		Transferencia de Conocimiento		
		Enseñanza		
	Motivación	Incentivos	¿Tiene confianza y seguridad en sí mismo?	
		Calificación de Méritos		
		Actitudes Positivas		
	Perfeccionamiento	Eliminar Tiempos Muertos	¿Tiene un tiempo estimado para la terminación de producción diaria?	
		Desperdicios		
		Control de Calidad		
	Productividad	Cumplimiento de Metas	¿Tiene a su disposición todas las herramientas necesarias para la producción?	
		Eficiencia		
		Rendimiento laboral		

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

3.6 Plan de recolección de la información

La recolección de la información servirá para tomar decisiones e interpretar los resultados para dar alternativas de solución al problema planteado. Serán participes los colaboradores del área de producción y el personal administrativo en que ayudarán a determinar factores de desempeño.

Para realizar la investigación: empleados, personal administrativo y el investigador quién recopilará toda la información en la Empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato, por medio de la utilización de técnicas de recolección: encuestas, observación y análisis de documentos a través de cuestionario, ficha de observación, libros e Internet, se aplicará a toda la organización por una vez, en condiciones favorables para que la información sea clara y precisa.

Para la ejecución de la presente investigación fue necesario contar con suficiente información adecuada como se detalla a continuación:

Cuadro 7 Plan de recolección de información

Recolección de Información	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué técnica?	Se tomara en cuenta las siguientes técnicas: Encuesta, entrevista
¿Para qué?	Recolectar información y alcanzar los objetivos que ayude en la investigación
¿A quiénes?	Empleados y directivos de la empresa de Calzado Gamos
¿Quién? ¿Quiénes?	Mauricio Salazar
¿Cómo?	Haciéndole llegar la encuesta a la persona seleccionada
¿Sobre qué aspectos?	Gestión del recurso humano por competencias Desempeño Laboral
¿Con qué?	Cuestionario Preguntas de Información
¿Cuándo?	12, 13, 14 de mayo del 2014
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Dónde?	Avenida Atahualpa y pasaje Reinaldo Miño (Ciudadela La Floresta)
¿En qué situación?	En los puestos de trabajo
Elaborado por:	Mauricio Salazar (2014)

3.7 Plan de procesamiento de la información

Los datos recogidos se procesarán siguiendo los siguientes procedimientos:

- Revisión crítica de la información recogida, mediante el análisis de datos de información no necesaria, incompleta.
- Se realizará un análisis previo de la información cuantitativa de las encuestas aplicadas a los empleados y directivos de la empresa de Calzado Gamos.
- Se procederá a la tabulación de la información, en cuadros aplicando a las dos variables de estudio.

3.8 Análisis e interpretación de resultados

El análisis e interpretación de resultados de esta investigación seguirá el siguiente procedimiento:

- Se procederá al análisis de las medidas estadísticas de los indicadores de las variables e información cualitativa relevante, describiendo los principales resultados de la investigación, destacando las tendencias, o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- La interpretación de resultados se la realiza contrastando con el marco teórico, en las categorías correspondientes.
- Se realiza la comparación y contraste de los resultados obtenidos del estudio realizado a las variables, gestión del recurso humano por competencia y el desempeño laboral, así como sus objetivos y metas.
- Comprobación de hipótesis.
- Se establecen finalmente las conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Análisis de datos

Los datos presentados fueron recopilados de ciento setenta personas entre ellos jefes y empleados de Cazado Gamos.

Son expresados en porcentajes, con el afán de demostrar de una manera más clara la tabulación y su relevancia de acuerdo a cada pregunta.

Se tomó en cuenta aspectos importantes sobre la variable Gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral, entre los cuales se puede mencionar:

- Dirección
- Liderazgo
- Planificación y organización

Además, en relación con la variable, desempeño laboral, se destacó los siguientes aspectos:

- Comunicación
- Interrelación laboral
- Trabajo en equipo
- Iniciativa e innovación

El instrumento que se utilizó en la investigación para la recolección de los datos fue la encuesta, y la entrevista debido a que esta herramienta es rápida y eficaz para obtener datos precisos y más cercanos a la realidad de las variables estudiadas.

En el cuestionario se utilizó preguntas cerradas y de selección múltiple, las mismas que fueron tabuladas en cuadros, representadas en gráficos e interpretadas para su mejor comprensión y análisis.

Para el análisis de las encuestas se tabulo los datos comparando los cuestionarios y sacando un resumen de las variables compatibles para una mejor comprensión del resultado.

Se utilizó el estadígrafo Chi cuadrado x^2 para la verificación de hipótesis y comprobar la relación entre la Gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en Calzado Gamos.

4.2 Análisis Univariado

Bien conocidos y directos, muchos de los cuales son aprendidos por los estudiantes para la realización de Los análisis estadísticos univariados constituyen procedimientos distintas investigaciones para los autores(Baltes, 1981)el análisis invariado es el análisis básico, primario. (...) Consiste en el análisis de cada una de las variables estudiadas por separado, es decir, el análisis está basado en una sola variable. Las técnicas más frecuentes de análisis univariado son la distribución de frecuencias para una tabla univariada.

A continuación se detalla los resultados obtenidos en la encuesta:

Encuestadirigida al personal de la empresa de calzado gamos

ÁREA INTRAPERSONAL: En esta área se evaluó la forma en que la persona se relaciona consigo misma.

1.- Autocontrol y estabilidad emocional

Cuadro 8 Autocontrol y estabilidad emocional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	14	8,2	8,2	8,2
A veces	69	40,6	40,6	48,8
Casi Siempre	84	49,4	49,4	98,2
Siempre	3	1,8	1,8	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

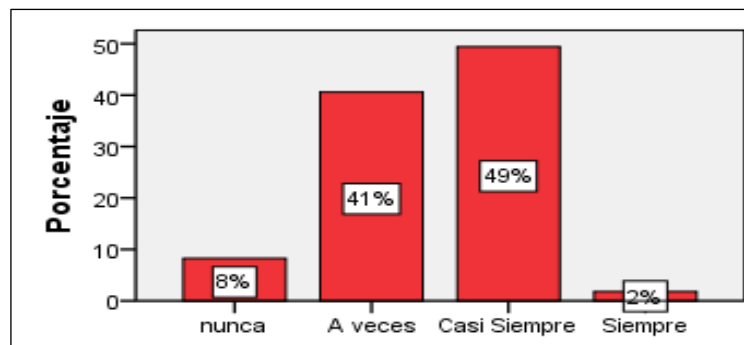


Gráfico 1 Autocontrol y estabilidad emocional

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, se obtuvo que el 49% de la población mantienen **Autocontrol y estabilidad emocional**, mientras que el 41% manifiesta a veces y el 8% nunca mantienen Autocontrol y estabilidad emocional.

Interpretación: Un porcentaje considerable de la población evaluada casi siempre mantiene **autocontrol y estabilidad emocional**. Este grupo de personas

son aquellos que no controlan sus emociones y no se dejan llevar por sus problemas.

2.-Confianza/seguridad en sí mismo

Cuadro 9Confianza/seguridad en sí mismo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	3	1,8	1,8	1,8
A veces	116	68,2	68,2	70,0
Casi Siempre	18	10,6	10,6	80,6
Siempre	33	19,4	19,4	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

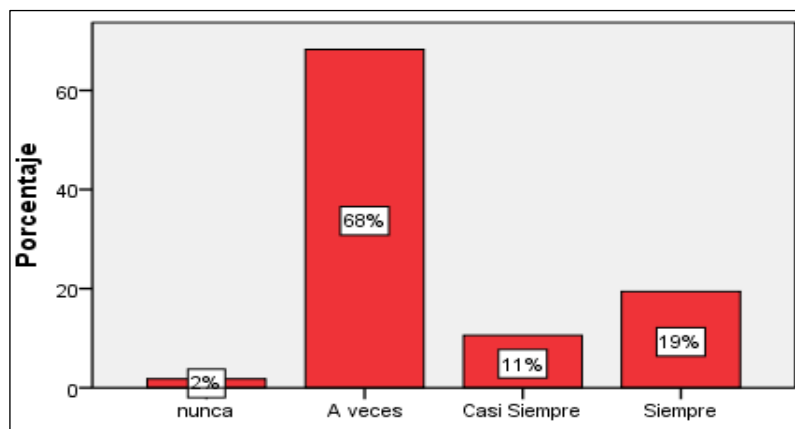


Gráfico 2 Confianza/seguridad en sí mismo

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis:Se comprobó que de una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, el 68% de la población indica mantener a veces la **confianza y seguridad** en sí mismo, mientras que el 19% de la población siempre, el 11% casi siempre y el 2% nunca mantienen la confianza en sí mismo.

Interpretación:De la población evaluada la mayoría se inclina a mantener a veces la **confianza y seguridad** en sí mismo. Se ha podido observar que los empleados

no tienen una manera correcta de comunicar sus ideas dentro de la empresa, y una interrelación que ayude a defender sus ideas y pensamientos con seguridad y ponderación.

3.-Resistencia a la adversidad

Cuadro 10 Resistencia a la adversidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	103	60,6	60,6	60,6
Casi Siempre	67	39,4	39,4	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

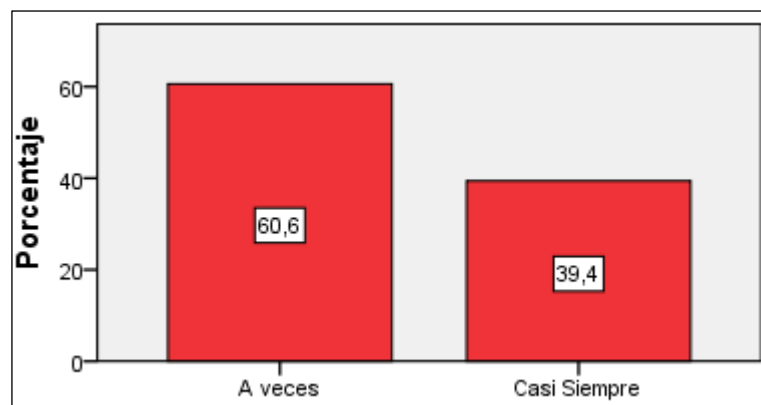


Gráfico 3 Resistencia a la adversidad

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: Como se evidencia, de una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, el 61% de la población a veces presentan **resistencia a la adversidad** y el 39% casi siempre.

Interpretación: Un grupo considerable de la población evaluada demuestra a veces **resistencia** a los problemas y adversidades, lo cual es perjudicial puesto que no existe en estas personas capacidad para adaptarse a los cambios, lo que

dificultara alcanzar sus objetivos y tener grandes resultados en la vida, el trabajo, y las relaciones.

ÁREA INTERPERSONAL: En esta área se evaluó la forma en que la persona se relaciona con los demás, en el entorno laboral.

4.-Comunicación

Cuadro 11 Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	115	67,6	67,6	67,6
Casi Siempre	38	22,4	22,4	90,0
Siempre	17	10,0	10,0	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

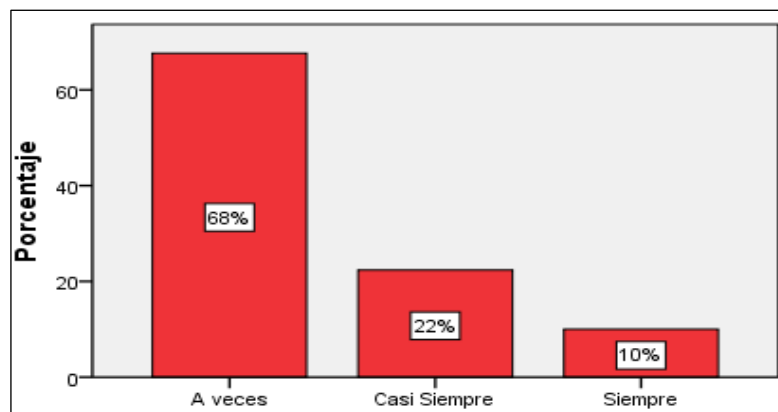


Gráfico 4 Comunicación

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, se obtuvo que el 68% de la población mantienen a veces una **comunicación eficiente**, mientras que 22% casi siempre distribuye sus ideas correctamente y el 10% siempre.

Interpretación:En la organización un porcentaje considerable de la población evaluada mantienen a veces una buena **comunicación**. Este grupo de personas son aquellos que no mantienen un diálogo abierto orientado a la participación y el respeto.

5.-Establecimiento de relaciones

Cuadro 12 Establecimiento de relaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	131	77,1	77,1	77,1
Casi Siempre	39	22,9	22,9	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

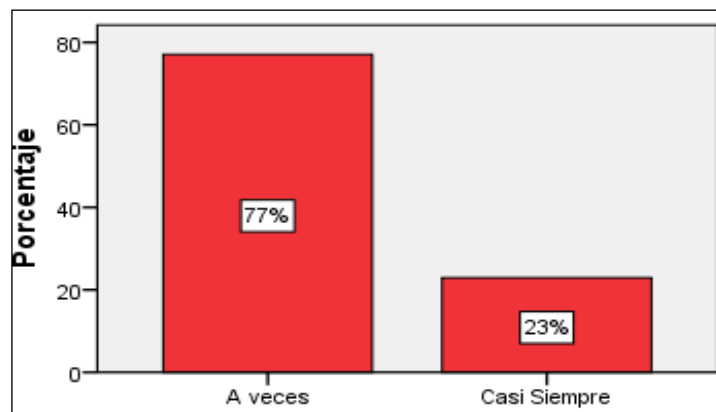


Gráfico 5 Establecimiento de relaciones

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis:Se comprobó que de una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, el 77% de la población indica que a veces establecen **relaciones** y estrechan lazos de amistad, mientras que el 23% de la población casi siempre.

Interpretación: La mayor parte de trabajadores evaluados a veces establecen **relaciones laborales** que permitan mejor entendimiento entre ellos. De este

porcentaje de trabajadores no nacerán las soluciones adecuadas a las dificultades actuales, tanto a nivel personal como social

6.-Negociación

Cuadro 13 Negociación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	115	67,6	67,6	67,6
Casi Siempre	38	22,4	22,4	90,0
Siempre	17	10,0	10,0	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

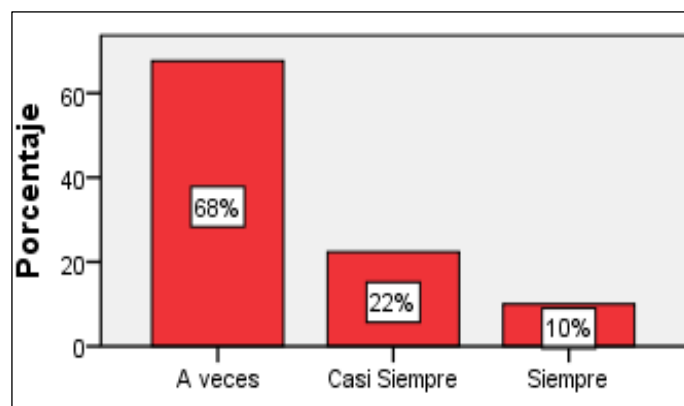


Gráfico 6 Negociación

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: Como se evidencia, de una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, el 68% de la población a veces presentan **capacidad de negociación**, el 22% casi siempre y el 10% siempre.

Interpretación: Un porcentaje considerable de la población evaluada demuestra a veces poseer **capacidad de negociación**, estos individuos no pueden llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas que ayuden al avance de la organización.

7.-Influencia

Cuadro 14 Influencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	131	77,1	77,1	77,1
Casi Siempre	39	22,9	22,9	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

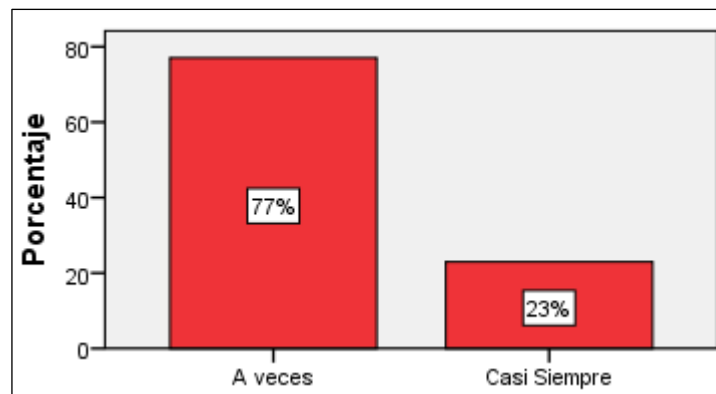


Gráfico 7 Influencia

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: Se comprobó que de una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, el 77% de la población indica que a veces influyen **aspectos externos** en el desempeño, mientras que el 23% de la población manifiesta casi siempre.

Interpretación: De la población evaluada la mayoría a veces tiende a **influir con aspectos** del entorno. Se ha podido observar que los empleados no aplican la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios.

8.-Trabajo en equipo

Cuadro 15 Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Nunca	14	8,2	8,2	8,2
A veces	69	40,6	40,6	48,8
Casi Siempre	84	49,4	49,4	98,2
Siempre	3	1,8	1,8	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

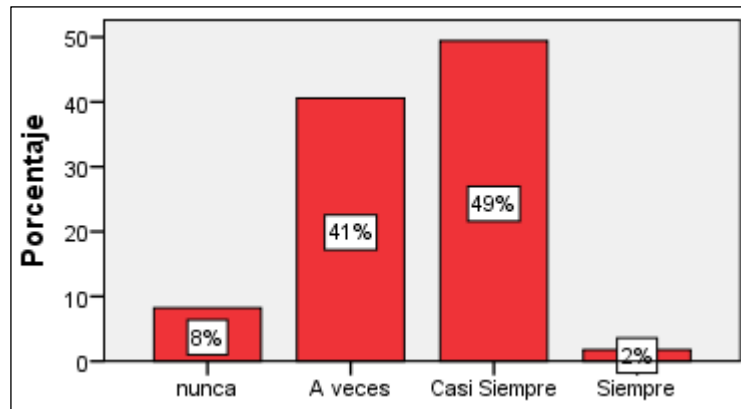


Gráfico 8 Trabajo en equipo

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, se obtuvo que el 49% de la población casi siempre realiza **trabajo en equipo**, mientras que el 41% a veces trabaja en equipo y el 8% nunca.

Interpretación: Un porcentaje considerable de la población evaluada casi siempre realiza **trabajo en equipo**. Este grupo de personas son aquellos que no colaboran ni cooperan entre sí, no trabajan ni unifican ideas para alcanzar sus objetivos.

ÁREA GERENCIAL: En esta área se evaluó la forma en que el sujeto actúa cuando tiene que gestionar u organizar algo y sobre todo cuando ha de dirigir a otras personas.

9.-Dirección

Cuadro 16 Dirección

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	14	8,2	8,2	8,2
A veces	69	40,6	40,6	48,8
Casi Siempre	84	49,4	49,4	49,2
Siempre	3	1,8	1,8	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

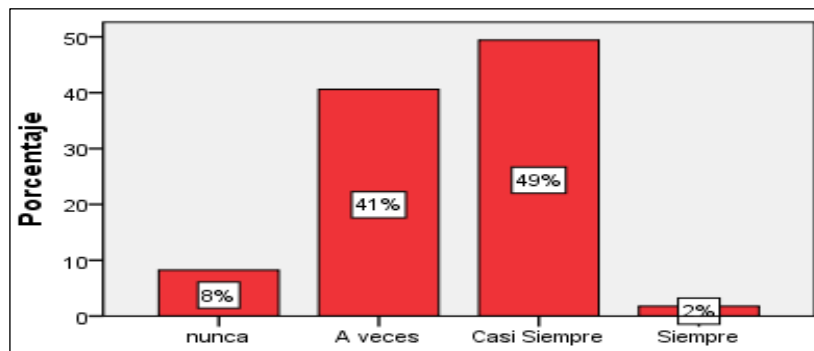


Gráfico9 Dirección

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

ANÁLISIS: Se comprobó que de una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, el 49% de la población casi siempre direcciona la forma en que actúa cuando tiene que **gestionar u organizar** algo; o dirigir a otras personas, mientras que el 41% de la población a veces, el 8% nunca y el 2% siempre.

INTERPRETACIÓN: De la población evaluada la mayoría mantiene **dirección de personal**. Se ha podido observar que los empleados no hacen que otras personas actúen según sus deseos, utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto les confiere.

10.-Liderazgo

Cuadro 17 Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	3	1,8	1,8	1,8
A veces	116	68,2	68,2	70,0
Casi Siempre	18	10,6	10,6	80,6
Siempre	33	19,4	19,4	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

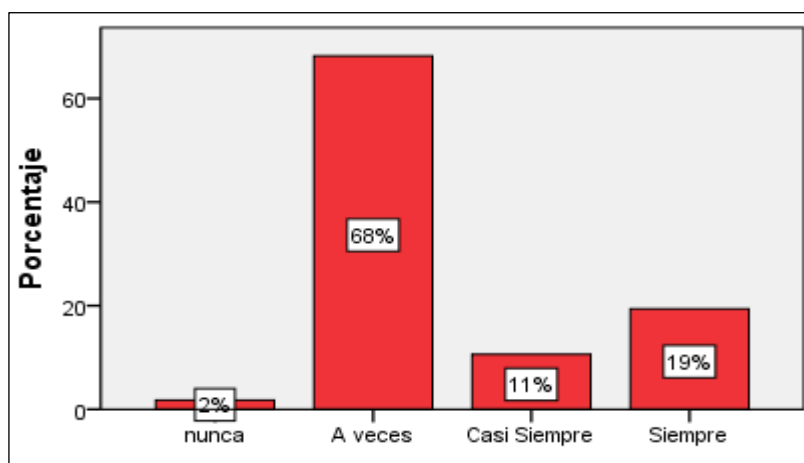


Gráfico 10Liderazgo

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: Como se evidencia, de una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, el 68% de la población a veces presentan **liderazgo**, el 19% siempre, el 11% casi siempre y el 2% nunca.

Interpretación: Un porcentaje considerable de la población evaluada demuestra a veces **liderazgo**, es decir que no existe en estos individuos grandes resultados al dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de metas.

11.-Planificación y organización

Cuadro 18 Planificación y organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	103	60,6	60,6	60,6
	Casi Siempre	67	39,4	39,4	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

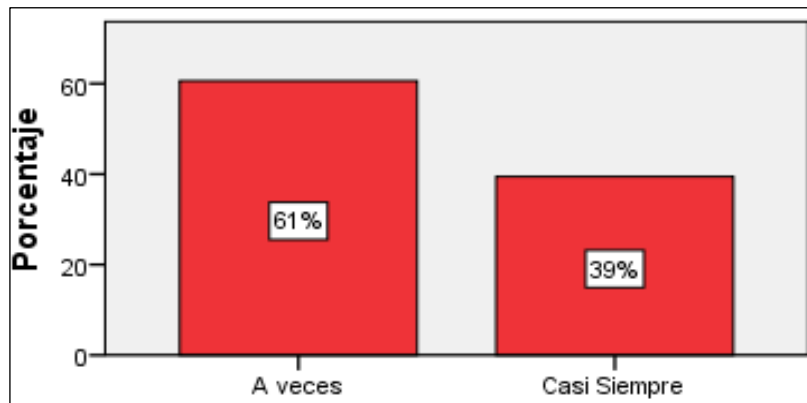


Gráfico11 Planificación y organización

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, se obtuvo que el 61% de la población mantienen a veces **planificación y organización**, mientras que el 39% casi siempre.

Interpretación: Un porcentaje considerable de la población evaluada mantiene a veces **planificación y organización**. Este grupo de personas no poseen capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, lo cual puede darse por el mal manejo de las reglas internas dentro de la institución.

ÁREA DE DESARROLLO DE TAREAS: En esta esta área se evaluó varias competencias que reflejan la forma en la que la persona tiende a realizar sus tareas y a actuar en sus cometidos laborales.

12.-Iniciativa

Cuadro 19 Iniciativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	131	77,1	77,1	77,1
Casi Siempre	39	22,9	22,9	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

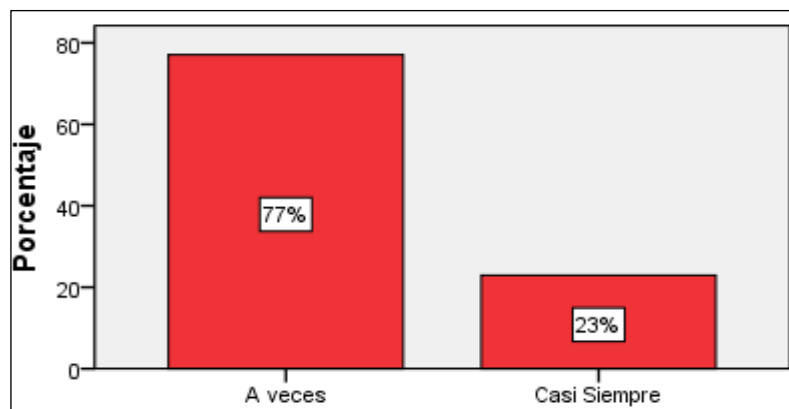


Gráfico 12 Iniciativa

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: Se comprobó que de una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, el 77% de la población indica tener a veces **iniciativa**, mientras que el 23% de la población casi siempre.

Interpretación: De la población evaluada la mayoría a veces mantiene **iniciativa** en la ejecución de las tareas. Se ha podido observar que los empleados no proponen estrategias que contribuyan al cumplimiento de tareas o a la solución de problemas, en caso de existir, que movilice a la empresa hacia un cambio positivo.

13.-Orientación a resultados

Cuadro 20 Orientación a resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	5	2,9	2,9	2,9
A veces	78	45,9	45,9	48,8
Casi Siempre	87	51,2	51,2	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

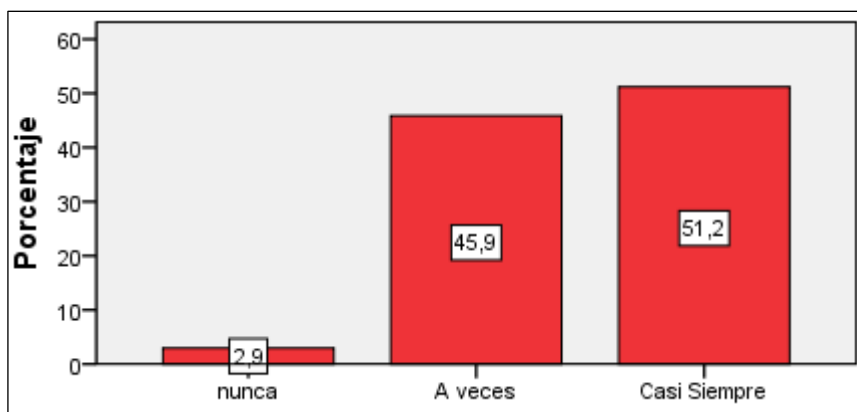


Gráfico 13 Orientación a resultados

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: Como se evidencia, de una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, el 51,2% de la población

casi siempre orienta sus **tareas hacia resultados**, el 45,9% a veces, y el 2,9% nunca.

Interpretación:Un porcentaje considerable de la población evaluada demuestra **orientación a resultados**, existiendo en estos individuos un alto nivel de eficiencia y eficacia, es decir, el uso adecuado de recursos y con menor para lograr objetivos que contribuyan a los procesos a través de los cuales desarrolla la labor.

14.-Capacidad de análisis

Cuadro 21 Capacidad de análisis

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	131	77,1	77,1	77,1
Casi Siempre	39	22,9	22,9	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

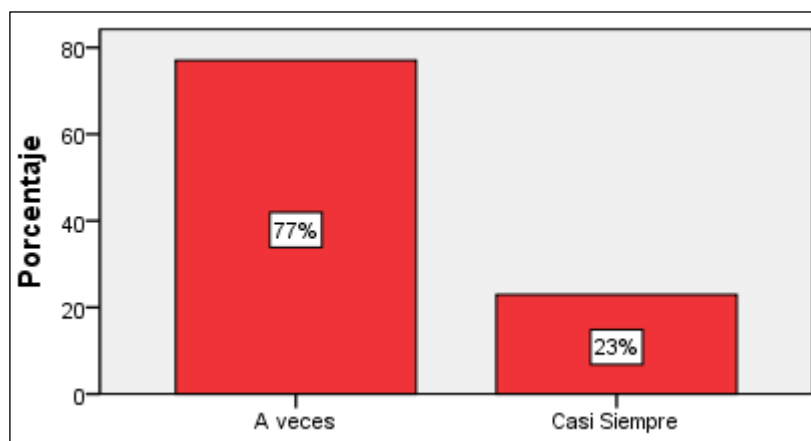


Gráfico 14 Capacidad de análisis

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, se obtuvo que el 77% de la población poseen **capacidad de análisis** al desarrollar sus tareas, mientras que el 23% casi siempre.

Interpretación: Un porcentaje considerable de la población evaluada muestra a veces **capacidad de análisis**. Este grupo de personas son aquellos que identifican aspectos básicos para arribar a conclusiones que puedan traducirse en acciones prácticas que incidan en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad.

15.-Toma de decisiones

Cuadro 22 Toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	115	67,6	67,6	67,6
Casi Siempre	38	22,4	22,4	90,0
Siempre	17	10,0	10,0	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

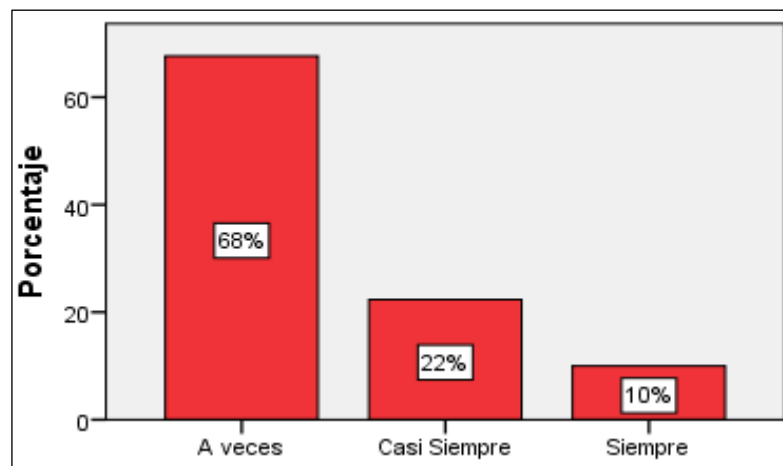


Gráfico 15 Toma de decisiones
Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: Como se evidencia, de una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, el 68% de la población a veces presentantoma de decisiones, el 22% casi siempre, el 10% siempre.

Interpretación: Un porcentaje considerable de la población evaluada a veces demuestra **toma de decisiones**, existiendo en estos individuos bajos resultados al no demostrar capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para el buen desarrollo de sus actividades laborales.

ÁREA DEL ENTORNO: En esta área se evaluó la forma en que el sujeto se relaciona con otras personas y entidades de su entorno laboral.

16.-Conocimiento de la empresa

Cuadro 23 Conocimiento de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	131	77,1	77,1	77,1
Casi Siempre	39	22,9	22,9	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

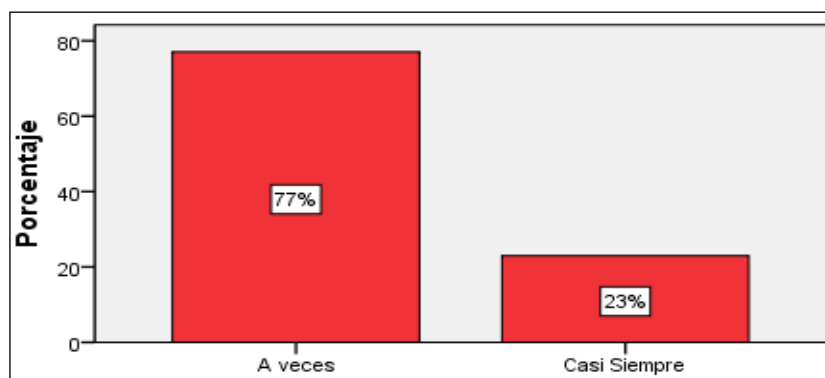


Gráfico 16 Conocimiento de la empresa
Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

ANÁLISIS: Como se evidencia, de una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, el 77% de la población a veces presentan **conocimiento de la empresa**, el 23 % casi siempre.

INTERPRETACIÓN: Un porcentaje considerable de la población evaluada demuestra a veces **conocimiento de la empresa**, es decir no existe en estos individuos la capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la misma.

17.-Visión y anticipación

Cuadro 24 Visión y anticipación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	115	67,6	67,6	67,6
Casi Siempre	38	22,4	22,4	90,0
Siempre	17	10,0	10,0	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

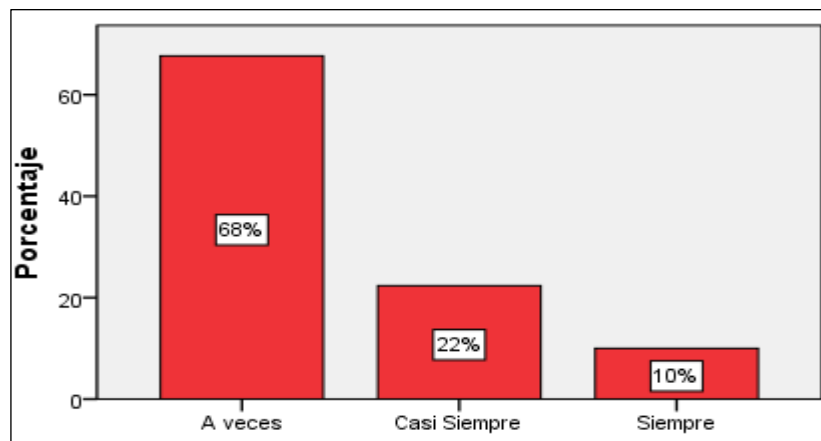


Gráfico 17 Visión y anticipación

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

ANÁLISIS: De una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, se obtuvo que el 68% de la población mantienen a veces una **visión** y anticipación del entorno, mientras que el 22% casi siempre y el 10% siempre.

INTERPRETACIÓN: Un porcentaje considerable de la población evaluada mantiene a veces una **visión** y anticipación de su entorno laboral. Este grupo de personas son aquellos que no tienen capacidad para anticiparse a las necesidades futuras y proyectar ideas a largo plazo, con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación en mercados y productos.

18.-Orientación al cliente

Cuadro 25 Orientación al cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	103	60,6	60,6	60,6
Casi Siempre	67	39,4	39,4	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

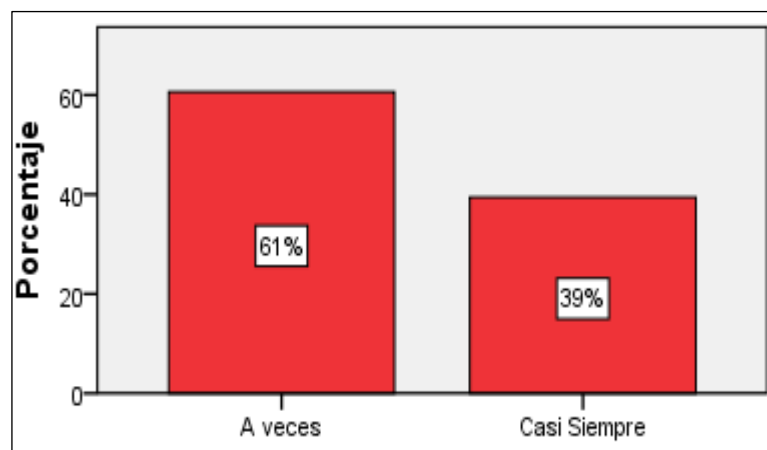


Gráfico 18 Orientación al cliente

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: Como se evidencia, de una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, el 61% de la población a veces se **orienta al cliente** y el 39% casi siempre.

Interpretación: Un porcentaje considerable de la población evaluada demuestra **orientación al cliente**, sin embargo, se denota la falta de atención hacia éste que permita elevar la satisfacción del cliente y garantizar que el servicio esté en correspondencia a sus necesidades.

19.-Apertura

Cuadro 26 Apertura

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	14	8,2	8,2	8,2
A veces	70	41,2	41,2	49,4
Casi Siempre	68	40,0	40,0	89,4
Siempre	18	10,6	10,6	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

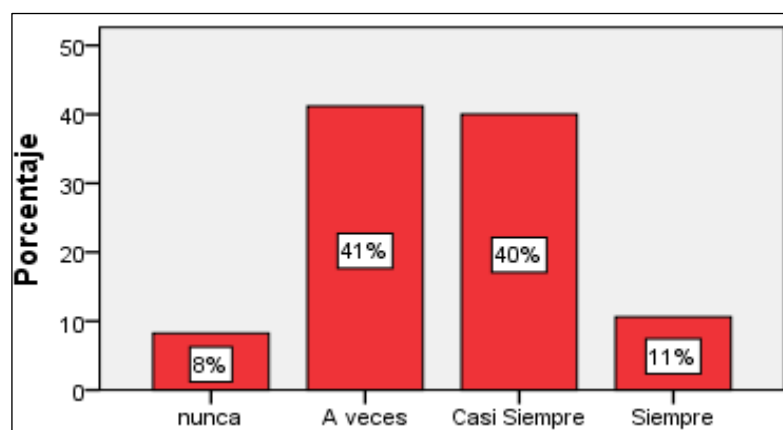


Gráfico 19 Apertura

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, se obtuvo que el 41% de la población muestran **apertura**, mientras que el 40% casi siempre, el 11% siempre y el 8% nunca.

Interpretación: Un porcentaje considerable de la población evaluada a veces muestra **apertura**. Este grupo de personas son aquellos que no tienen capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas.

20.-Identificación con la empresa

Cuadro 27 Identificación con la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	3	1,8	1,8	1,8
A veces	116	68,2	68,2	70,0
Casi Siempre	18	10,6	10,6	80,6
Siempre	33	19,4	19,4	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

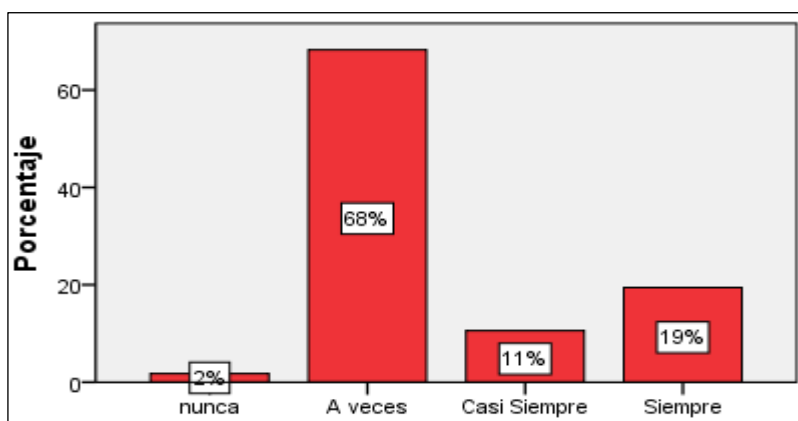


Gráfico 20 Identificación con la empresa
Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: Se comprobó que de una población de 170 personas evaluadas mediante la Encuesta de Evaluación de Competencias, el 68% de la población indica que a veces se **identifica con la empresa**, mientras que el 19% de la población siempre, el 11% casi siempre y el 2% nunca.

Interpretación: De la población evaluada la mayoría a veces se **identifica con la empresa**. Se ha podido observar que los empleados no han recibido información necesaria para conocer a la empresa y orientar sus propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la misma, y de esta forma crecer y sentirse parte de ella.

21.-Sinceridad

Cuadro 28 Sinceridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	103	60,6	60,6	60,6
Casi Siempre	67	39,4	39,4	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

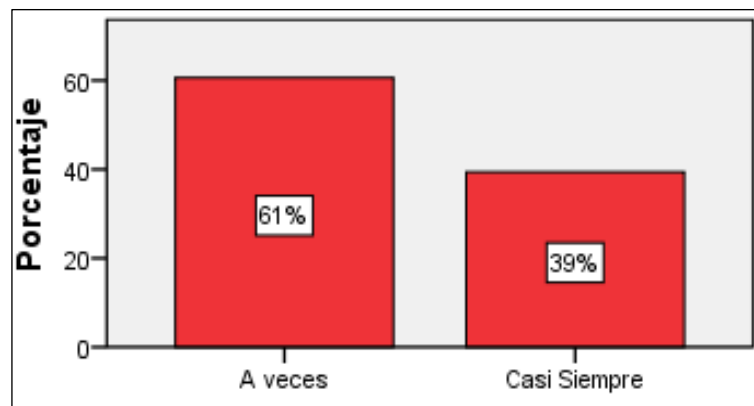


Gráfico 21 Sinceridad
Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas mediante la **Encuesta de Evaluación de Competencias**, se obtuvo que el 61% de la población mantienen a veces **sinceridad**, mientras que el 39% casi siempre.

Interpretación: Un porcentaje considerable de la población evaluada mantiene casi siempre **sinceridad**. Este grupo de personas son aquellos que no realizan su trabajo al cien por ciento, pues ocultan sus conocimientos y habilidades para la consecución de tareas, tal vez por la falta de comunicación y unión que pueda existir en el entorno laboral.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE CALZADO GAMOS

1.- ¿Tiene a su disposición la materia prima necesaria para la producción de calzado?

Cuadro 29 Materia prima necesaria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	72	42,4	42,4	42,4
Casi Siempre	98	57,6	57,6	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

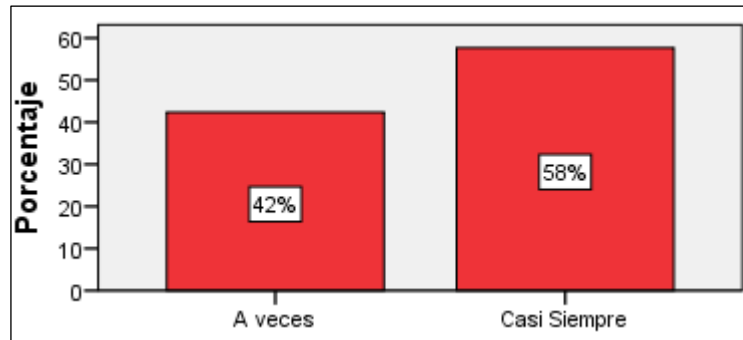


Gráfico 22 Materia prima necesaria

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas con la **Encuesta de Evaluación del Desempeño**, se obtuvo que el 42% de la población a veces tiene a su disposición la **materia prima** necesaria para la producción de calzado y el 58% de la población dice casi siempre.

Interpretación: La información demuestra que la mayoría de las personas encuestadas a veces tiene a su disposición la **materia prima** necesaria para la producción de calzado, siendo este un aspecto importante para el buen desarrollo de su labor.

2.- ¿Posee unos bosquejos como guía facilitado por la empresa para la producción del calzado?

Cuadro 30 Bosquejos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi Siempre	170	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

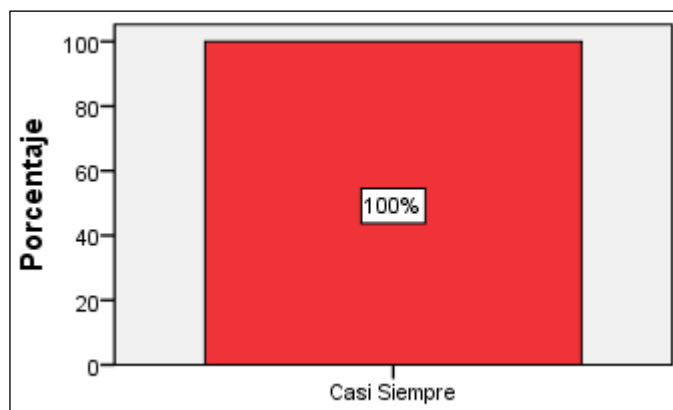


Gráfico 23 Bosquejos
Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas con la **Encuesta de Evaluación del Desempeño**, se obtuvo que el 100% de la población casi siempre poseen unos **bosquejos** como guía facilitado por la empresa para la producción del calzado.

Interpretación: La información demuestra que la mayoría de las personas encuestadas casi siempre poseen **bosquejos**, que son herramientas con las que cuenta la empresa y que facilita el trabajo que desarrollan sus empleados para la producción del calzado.

3.- ¿Cree que la materia prima debe ser de buena calidad para agilizar su proceso de producción?

Cuadro 31 Materia prima de calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	170	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

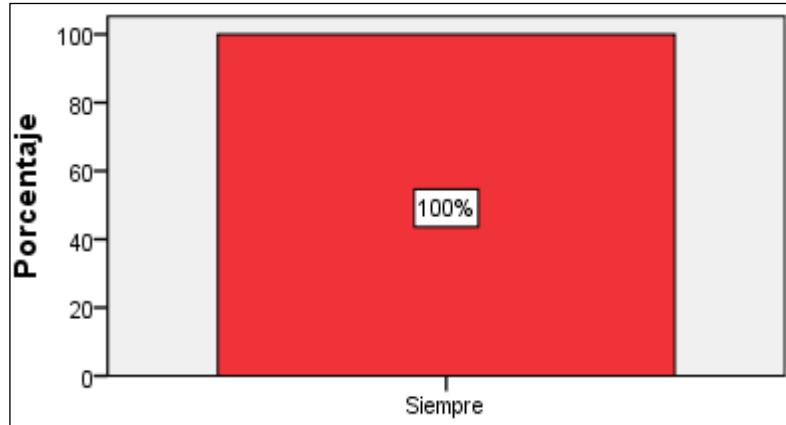


Gráfico 24 Materia prima de calidad
Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas con la **Encuesta de Evaluación del Desempeño**, se obtuvo que el 100% de la población siempre cree que la **materia prima** debe ser de buena **calidad** para agilizar su proceso de producción.

Interpretación: La información demuestra que la **materia prima** de buena **calidad** es importante para que el prestigio de la empresa se mantenga, pues abastecer necesidades para cumplir con las funciones, permite agilizar el proceso de producción de calzado.

4.- ¿Tiene a su disposición todas las herramientas necesarias para la producción?

Cuadro 32 Herramientas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	90	52,9	52,9	52,9
Casi Siempre	80	47,1	47,1	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

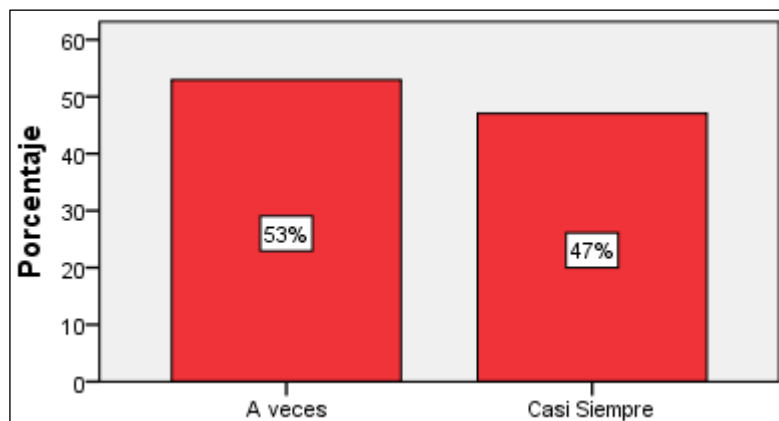


Gráfico 25 Herramientas

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas con la **Encuesta de Evaluación del Desempeño**, se obtuvo que el 53% de la población a veces tiene a su **disposición** todas las **herramientas** necesarias para la producción y el 47% dice que casi siempre.

Interpretación: La información demuestra que la mayoría de las personas encuestadas a veces tiene a su **disposición** todas las **herramientas** necesarias para la elaboración del calzado; siendo este un aspecto que no favorece la producción, pues las herramientas son parte significativa en este proceso artesanal, caso contrario se retrasaría su producción y entrega al mercado.

5.- ¿La empresa pone a su disposición el equipo tecnológico para su respectiva utilización?

Cuadro 33 Equipo tecnológico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Casi Siempre	43	25,3	25,3	25,3
Siempre	127	74,7	74,7	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

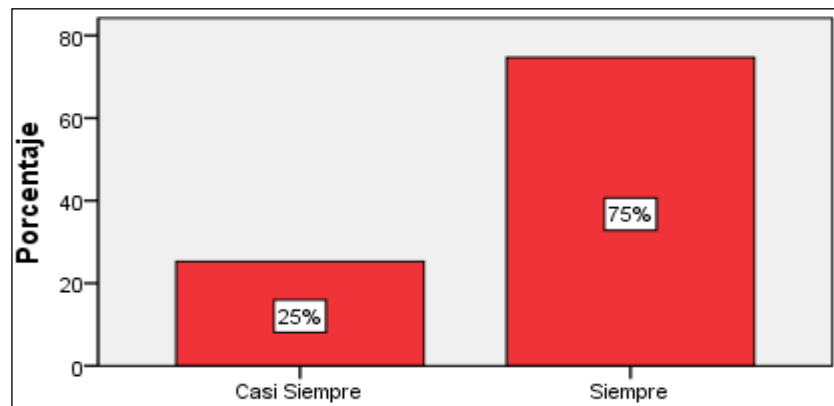


Gráfico 26 Equipo tecnológico
Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas con la **Encuesta de Evaluación del Desempeño**, se obtuvo que al 75% de la población la empresa siempre pone a su disposición el **equipo tecnológico** para su respectiva utilización y el 25% casi siempre.

Interpretación: La información demuestra que la empresa constantemente sustituye herramientas por **equipo tecnológico** necesario para la confección del calzado, con el objetivo de aumentar y agilizar la producción.

6.- ¿Recibe constantemente capacitación para manejar la maquinaria de última tecnología?

Cuadro 34 Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	155	91,2	91,2	91,2

Casi Siempre	15	8,8	8,8	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

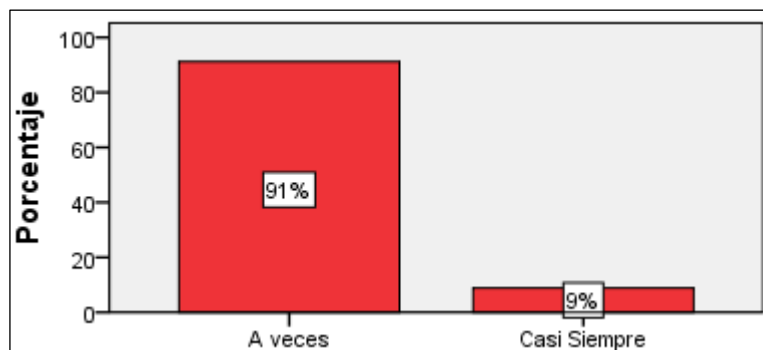


Gráfico 27 Capacitación

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas con la **Encuesta de Evaluación del Desempeño**, se obtuvo que el 91% de la población a veces recibe **capacitación** para manejar la maquinaria de última tecnología y el 9% casi siempre.

Interpretación: La información demuestra que la mayoría de las personas encuestadas a veces recibe **capacitación** para manejar la maquinaria de última tecnología, lo cual es un aspecto negativo, pues la preparación del personal para que sea apto para desempeñar su trabajo, debe ser constante.

7.- ¿La empresa dota la protección e indumentaria necesaria a utilizar en el área de producción?

Cuadro 35 Protección e indumentaria

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	72	42,4	42,4	42,4
	Casi Siempre	98	57,6	57,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

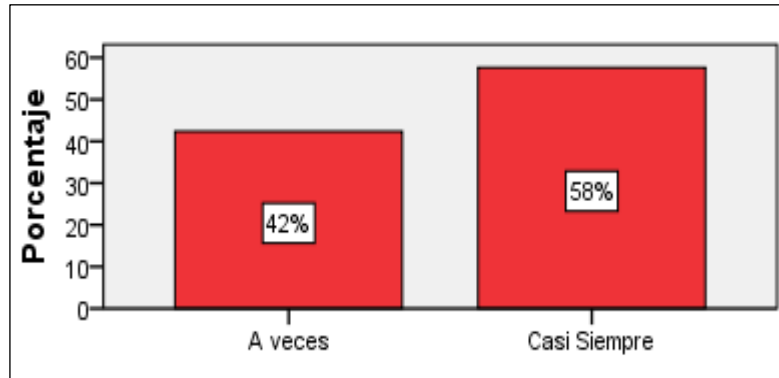


Gráfico 28 Protección e indumentaria
Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas con la **Encuesta de Evaluación del Desempeño**, se obtuvo que al 58% de la población casi siempre la empresa dota la protección e **indumentaria necesaria** a utilizar en el área de producción y el 42% manifiesta a veces.

Interpretación: La información demuestra que la empresa no está cumpliendo con los requisitos necesarios para mantener la salud de sus empleados, lo que conlleva a que éstos enfermen y se detenga la producción, generando así una pérdida económica considerable.

8.- ¿Piensa que utilizando tecnología de punta y materia prima de calidad se evita errores de producción?

Cuadro 36 Tecnología de punta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	170	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

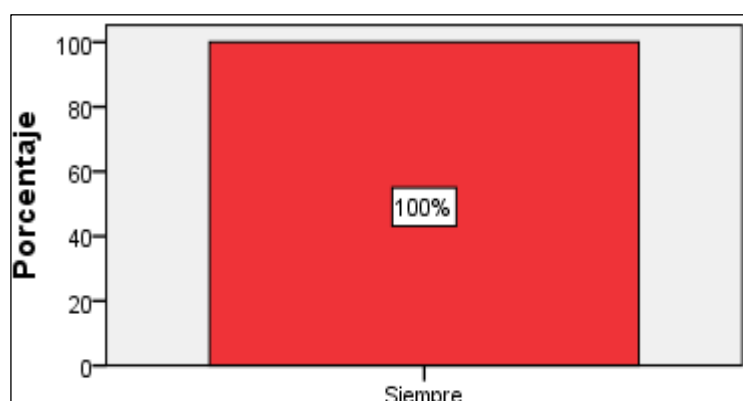


Gráfico 29 Tecnología de punta
Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas con la **Encuesta de Evaluación del Desempeño**, se obtuvo que el 100% de la población siempre piensa que utilizando **tecnología de punta y materia prima de calidad** se evita errores de producción.

Interpretación: La información demuestra que la mayoría de las personas encuestadas siempre piensa que utilizando **tecnología de punta y materia prima de calidad** se evita errores de producción, además de permitir que la empresa continúe creciendo e integrándose al mercado nacional e internacional.

9.- ¿Los desperfectos en el calzado se debe a la falta de capacitación y mal manejo de materiales?

Cuadro 37 Falta de capacitación y mal manejo de materiales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Casi Siempre	128	75,3	75,3	75,3
Siempre	42	24,7	24,7	100,0
Total	170	100,0	100,0	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

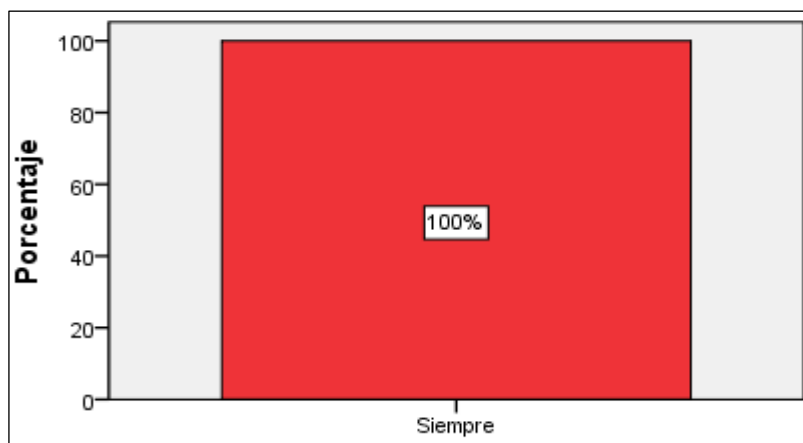


Gráfico 30Falta de capacitación y mal manejo de materiales

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis:De una población de 170 personas evaluadas con la **Encuesta de Evaluación del Desempeño**, se obtuvo que el 100% de la población piensa que siempre los desperfectos en el calzado se debe a la falta de **capacitación** y mal manejo de materiales.

Interpretación:La información demuestra la importancia que tiene recibir **capacitación** continua para la población encuestada; pues esto les permitiría evitar errores y causar desperfectos en el calzado, además de esta forma se disminuirían el mal manejo de materiales y pérdida de los mismos.

10.- ¿Evita desperdiciar la materia prima y materiales en la producción?

Cuadro 38Desperdicio de materia prima y materiales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	170	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

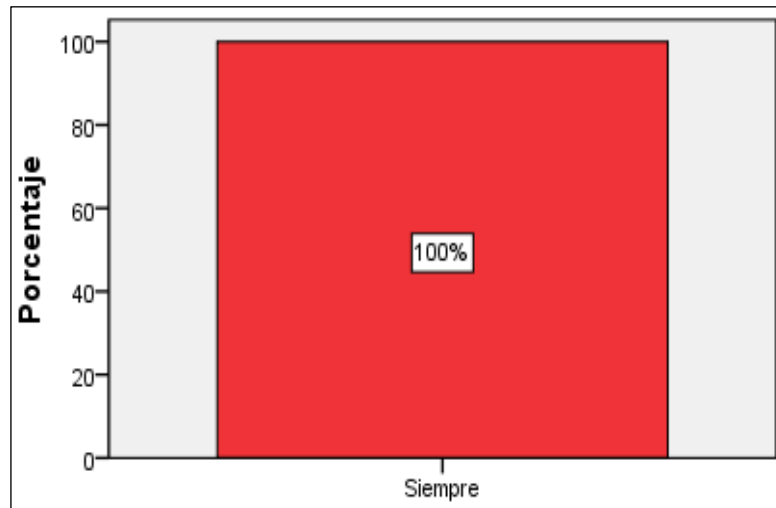


Gráfico 31 Desperdicio de materia prima y materiales
Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas con la **Encuesta de Evaluación del Desempeño**, se obtuvo que el 100% de la población siempre evita **desperdiciar la materia prima** y materiales en la producción.

Interpretación: La información demuestra que la mayoría de las personas encuestadas siempre evita **desperdiciar la materia prima** y materiales en la producción.

11.- ¿Tiene un tiempo estimado para la terminación de producción diaria?

Cuadro 39 Tiempo estimado para la terminación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	170	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

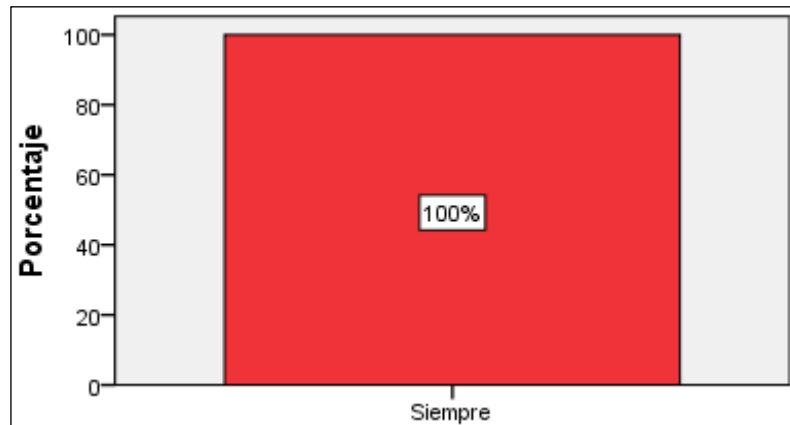


Gráfico 32 Tiempo estimado para la terminación
Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis: De una población de 170 personas evaluadas con la **Encuesta de Evaluación del Desempeño**, se obtuvo que el 100% de la población siempre tiene un **tiempo estimado** para la terminación de producción diaria.

Interpretación: La información demuestra que las personas encuestadas poseen una programación y organización apropiada para la elaboración y entrega del **producto a tiempo**.

12.- ¿Al finalizar la producción realiza un control?

Cuadro 40 Control de producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Cuadro 40Control de producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	170	100,0	100,0	100,0

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

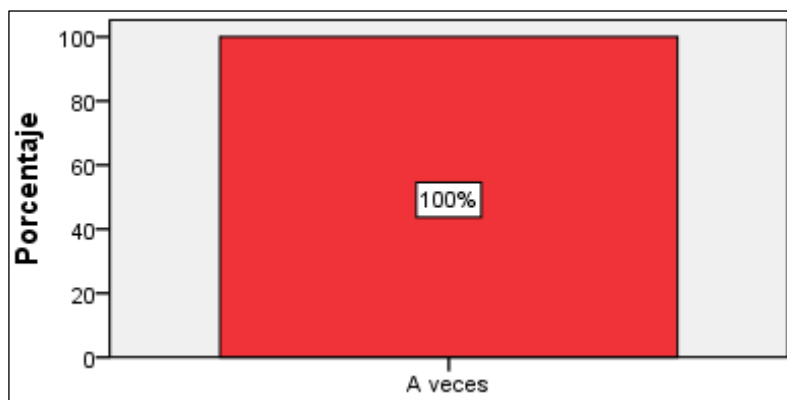


Gráfico 33 Control de producción

Fuente: Investigación

Elaborado por: Mauricio Salazar

Análisis:De una población de 170 personas evaluadas con la **Encuesta de Evaluación del Desempeño**, se obtuvo que el 100% de la población a veces realiza un **control** al finalizar la producción.

Interpretación:La información demuestra que no se realiza un continuo **control** al finalizar la producción, a pesar de que el control de la producción permita la evaluación de ciertos factores como la demanda del cliente, la situación de capital, la capacidad productiva, entre otras; que se deben tomar en cuenta para realizar modificaciones en el proceso en caso de ser necesario.

4.3 Verificación de la Hipótesis

La hipótesis fue verificada por medio de la aplicación del programa SPSS, en base a la aplicación de la encuesta realizada al personal de la empresa.

H₀= Hipótesis Nula: La implementación de un modelo de gestión del recurso humano por competencias no permitirá mejorar el desempeño laboral en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato en el periodo 2014.

H₁= Hipótesis Alternativa: La implementación de un modelo de gestión del recurso humano por competencias si permitirá mejorar el desempeño laboral en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato en el periodo 2014.

Análisis Bivariado

Según (MCDaniel, 2005) El análisis Bivariado diseña tablas con tabulaciones cruzadas, es decir, las categorías de una variable se cruzan con las categorías de una segunda variable. (...) implica el análisis comparativo de dos variables una de las cuales modifica a la otra.

La hipótesis fue verificada por medio de la aplicación del programa SPSS, en base a la aplicación de la encuesta realizada al personal de la empresa sus resultados fueron los siguientes.

Cuadro 41 Correlaciones

Correlaciones con un nivel de significancia de 0.05 de error aceptable												
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1		0,17	0,28	0,27	0,07	0,40	0,23	0,75	0,22	0,10	0,14	0,87
2			1,15	0,00	0,68	0,10	0,06	0,22	0,00	0,01	0,79	0,29
3				0,93	0,18	0,00	0,00	0,36	0,00	0,18	0,97	0,38
4					0,03	0,32	0,19	0,39	0,58	0,91	0,23	0,15
5						0,04	0,55	0,20	0,00	0,02	0,00	0,00
6							0,00	0,40	0,04	0,44	0,58	0,79
7								0,07	0,00	0,12	0,35	0,00
8									0,51	0,47	0,04	0,70
9										0,00	0,07	0,27
10											0,11	0,10
11												0,42
12												

Fuente:Spss

Elaborado por: Mauricio Salazar

Se aplicó la técnica de correlación entre las preguntas de las encuestas dando como resultado que en varias preguntas si tiene relación (cuadros de color verde), es decir que se encuentran por debajo del nivel de significancia o el mínimo de error que podemos aceptar que es de 0.05.

Los datos encontrados se los transformó en porcentajes, como lo explicamos en el siguiente cálculo matemático:

$$\begin{aligned}
 &84 - 100\% \\
 &18 - X \\
 &= \frac{18 \times 100\%}{84} \\
 &= 21\%
 \end{aligned}$$

Según el análisis decimos que las variables tienen una asociación entre sí del 21% siendo aceptable, este dato se calculó con una simple regla de tres, con los datos de la tabla de Correlaciones, donde los cuadros pintados de verde son los que están por debajo del nivel de error (0.05) que contabilizando son 18 casillas y los 84 son cuadros en blanco.

Prueba estadística

Cuadro 42 Correlaciones Tabla de contingencia Toma de decisiones

* ¿Los desperfectos en el calzado se debe a la falta de capacitación y mal manejo de materiales?

			¿Los desperfectos en el calzado se deben a la falta de capacitación y mal manejo de materiales?		Total
			Casi siempre	Siempre	
Toma de decisiones	A veces	Recuento	115	0	115
		Frecuencia esperada	86,6	28,4	115,0
	Casi siempre	Recuento	13	25	38
		Frecuencia esperada	28,6	9,4	38,0
	Siempre	Recuento	0	17	17
		Frecuencia esperada	12,8	4,2	17,0
Total	Recuento	128	42	170	
	Frecuencia esperada	128,0	42,0	170,0	

Cuadro 43 Pruebas de chi-cuadrado				
		Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	de	124,023 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	de	141,263	2	,000
Asociación lineal por lineal	por	120,209	1	,000
N de casos válidos		170		
a. 1 casillas (16,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,20.				

Fuente: Spss

Elaborado por: Mauricio Salazar

Cuadro 44 Tabla de contingencia Orientación a resultados

* ¿Tiene a disposición la materia prima necesaria para la producción de calzado?

			¿Tiene a disposición la materia prima necesaria para la producción de calzado?		Total
			A veces	Casi siempre	
Orientación resultados	a Nunca	Recuento	5	0	5
		Frecuencia esperada	2,1	2,9	5,0
	A veces	Recuento	67	11	78
		Frecuencia esperada	33,0	45,0	78,0
	Casi siempre	Recuento	0	87	87
		Frecuencia esperada	36,8	50,2	87,0
Total		Recuento	72	98	170
		Frecuencia esperada	72,0	98,0	170,0

Cuadro 45 Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	131,300 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	168,214	2	,000
Asociación lineal por lineal	122,541	1	,000
N de casos válidos	170		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,12.

Fuente: Spss

Elaborado por: Mauricio Salazar

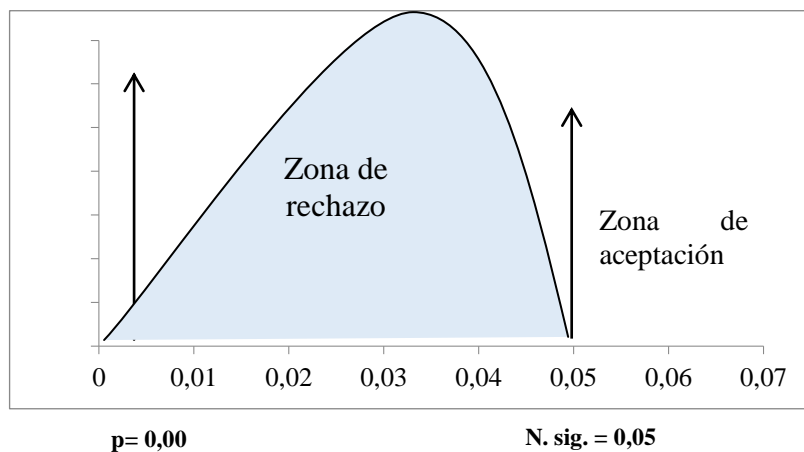


Gráfico 34: Chi-Cuadrado

Fuente: Investigación
Elaborado por: Mauricio Salazar

Regla de decisión

Dado que el valor de p 0,00 no supera el valor de significancia 0,05 es decir se encuentra por debajo del nivel de significancia, se acepta la **Hipótesis Alternativa (H_1)**: La gestión del recurso humano por competencias incide en el desempeño laboral para maximizar la productividad en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato en el periodo 2014. Es decir que confirma el proponer un modelo de gestión de recurso humano con herramientas adecuadas para mejorar el desempeño laboral.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. En la empresa de calzado Gamos se ha comprobado que no existe una buena planificación y organización, ya que el personal no poseen la capacidad suficiente para determinar de forma eficaz, las fases, etapas, metas, y prioridades para la consecución de objetivos, lo cual se determina un mal manejo de la gestión de recursos humanos por competencias, y la inexistencia de la reglas internas que existe en la empresa.
2. En el personal de la empresa no tienen la capacidad para elegir entre varias alternativas, las cuales son necesarias para el buen desempeño laboral, debido también a que ellos no se tienen suficiente información y conocimiento de la empresa esto hace que no puedan desarrollar sus propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos institucionales.
3. Uno de los factores determinantes de la buena gestión de los recursos humanos para la empresa es la iniciativa, y la capacidad de la toma de decisiones, en el talento humano, cosa que en este caso los empleados no poseen esa iniciativa, motivo por el cual no proponen estrategias que contribuyan al cumplimiento de tareas o a la solución de problemas que se presenten, además los individuos presentan bajos resultados en la capacidad para elegir alternativas viables para el buen desarrollo del desempeño laboral.
4. La empresa no cuenta con un control de gestión del recurso humano, es necesario, el diseño de un modelo adecuado de gestión con herramientas adecuadas para mejorar el desempeño laboral.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Sería factible que existiera en la empresa de calzado Gamos, una planificación y organización eficiente, y control adecuado de reglamentos y políticas de la empresa, con el fin de proporcionar al personal la suficiente capacidad del cumplimiento eficiente de las actividades y objetivos que den buenos resultados para la empresa y de esta manera se vuelvan más competitivo en sus conocimientos y destrezas
2. Se recomienda la existencia de un plan de capacitación sobre las ventajas de la gestión del talento humano, por competencias para el personal de la empresa de calzado Gamos, para desarrollar el buen desempeño laboral con suficiente conocimiento de sus actividades.
3. Es necesario incentivar al personal de la empresa para desarrollar iniciativa y la buena toma de decisiones, en cuanto a la fijación de estrategias y para poder solucionar problemas que se presenten en sus áreas de trabajo y en la empresa, esto ayudará a que se obtuviera buenos resultados en la organización.
4. Se recomienda el diseño e Implementación de un modelo de gestión por competencias para maximizar la producción de la empresa de calzado Gamos.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Tema

Desarrollar un modelo de gestión por competencias para perfeccionar el desempeño laboral de la empresa de Calzado Gamos.

6.2 Datos informativos

Institución ejecutora: Empresa de calzado Gamos

Beneficiarios: Empresa, Personal Administro, personal de producción de la empresa Gamos.

Ubicación: cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Equipo técnico responsable:

Investigador: Mauricio Salazar

Tutor de tesis: Mauricio Quisimalín

Responsable: Gerente General

Equipo técnico responsable: Gerente

Financiamiento: Recursos propios del investigador

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: 01 de Enero del 2015

Fin: Marzo del 2015

6.3 Antecedentes de la propuesta

La sociedad Ecuatoriana se enfrenta a un mundo cambiante en el cual existen presiones en lo económico, político y social, Puede mencionarse como ejemplo el fenómeno de la globalización que modificó la forma de hacer negocios, obligando a las empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización para sobrevivir y obtener éxito. Dentro de este contexto, la empresa de Calzado Gamos, no puede quedarse al margen; necesita desarrollar un modelo de gestión por competencias que le permita mejorar y alcanzar sus objetivos y ser una empresa competitiva.

Por ende la clave para llevar a cabo un proyecto como este, consiste en dar una buena inducción a los trabajadores, si hacemos todo correctamente para desarrollar e implementar un nuevo modelo de gestión por competencias para perfeccionar el desempeño laboral.

Por medio de los resultados de la investigación sobre la empresa dedicada a la producción y comercialización de calzado, se pudo constatar que la empresa no cuenta con: modelo de gestión por competencias para perfeccionar el desempeño laboral de la empresa de Calzado Gamos, con el fin de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización junto con las oportunidades del mercado que produzcan mayores utilidades y crecimiento.

Lo que se propone a la empresa formalizar todas y cada una de las actividades que se llevaran a cabo, des esta forma se evitara duplicar actividades, así minimizando la pérdida de tiempo, y errores, de la misma manera las actividades guiara a la empresa en un ambiente totalmente nuevo y facilitara el alcance de la eficacia.

“Mediante la investigación realizada es necesario crear un área formal de ventas, pues es fundamental para el funcionamiento de las estrategias, además que facilitara el alcance de los objetivos de ventas de la empresa y por lo tanto también apoyara a la realización de la productividad.”

“El resultado final del proceso de desarrollar un modelo de gestión por competencias para perfeccionar el desempeño laboral de la empresa de Calzado Gamos, que se detalla a continuación, se centra en un conjunto de acciones, que promueven un futuro más prometedor para la empresa, la cual está dispuesta a aceptar y a administrar el cambio como una oportunidad para el crecimiento.”

6.4 Justificación

“La propuesta que se plantea es muy importante y factible porque a través del desarrollo de un modelo de gestión por competencias para perfeccionar el desempeño laboral de la empresa de Calzado Gamos, los empresarios pueden diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar una decisión adecuada, permitiendo diseñar planes y actividades que permitan conseguir objetivos y metas establecidas por la empresa hacia un mejoramiento continuo.”

Por tal razón he considerado que la propuesta abarca en la necesidad de un modelo de gestión por competencias adecuado. Estableciendo una visión empresarial para lograr el compromiso desde la alta dirección y el resto de niveles, para generar una constante información interna y externa de la organización, es necesario que el personal recapacite sobre la manera que ha venido realizando sus actividades y se genere un cambio de actitud en base a un nuevo rumbo de la organización.

“Debe enfocarse en adquirir procesos tecnológicos rentables, con una investigación de acuerdo a las necesidades de la empresa, a través de una dedicación, creatividad y la energía del recurso humano con un espíritu crítico constructivo.”

“El desarrollo de la presente propuesta se basa en la necesidad de brindar un soporte para que la empresa conozca su posición y pueda tomar mejores alternativas para optimizar su atención al cliente y mejorar sus flujos económicos internos.”

6.5 Objetivos

6.5.1 Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión por competencias para el departamento de producción.

6.5.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el proceso de producción existente en la empresa Gamos del cantón Ambato.
- Realizar un análisis situacional del área de producción de calzado de la empresa Gamos.
- Proponer un modelo de gestión por competencias para maximizar la producción de la empresa de calzado Gamos.

6.6 Análisis de factibilidad

La propuesta planteada a la empresa calzado Gamos, es la creación de un modelo de gestión por competencias, este modelo es factible aplicarlo, ya que presenta soluciones debidamente fundamentadas a un problema que la empresa ha venido enfrentando desde hace algunos años con conocimientos empíricos, que serán remplazados con conocimientos científicos y que si no se toman correctivos podrían ocasionar serias consecuencias económicas.

Política

La propuesta es viable debido a las nuevas leyes que el gobierno Ecuatoriano crea y que son de apoyo a la producción nacional, evita el exceso de productos extranjeros y promueve la compra de nuestro producto en todo el país.

Organizacional

La empresa Calzado Gamos cuenta con una estructura organizacional pero lo cual no es óptima, por lo cual se cuenta con los miembros propios de la empresa que

están dispuestos a unirse con gran esfuerzo y entusiasmo a trabajar en equipo para realizar los cambios que signifique un mejor desempeño en el mercado.

Económico

Es viable la propuesta debido a que la industria del calzado se vio beneficiada con la salvaguardia impuesta a los productos extranjeros, de tal manera que el mercado necesita cubrir el espacio dejado por los productos importados con producto nacional.

Tecnológica

Dentro de la empresa cuenta con ductilidad en cuanto a personal, maquinaria y equipos y materia prima, el espacio con el que dispone es accesible y no existe obstáculos en la entrega y recepción de materiales.

La empresa cuenta con las herramientas necesarias para ampliar los conocimientos a los obreros, el proyecto, es viable técnicamente porque cuenta con la información y el personal requerido para implantar un modelo de gestión por competencias.

Ambiental

Dentro del plan propuesto no se generara un impacto ambiental ya que no se realizaran tareas que perjudiquen al ambiente, no está por demás mencionar que la empresa calzado Gamos cumple con normas de cuidado al ambiente lo que resalta su deber con la sociedad.

6.7 Fundamentación Teoría Científica

Modelo de Gestión por competencias

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Además, es una herramienta que permite introducir las

personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización

Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar – ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir solamente responsabilidades funcionales, e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes de la organización. Para esto se debe poner énfasis de cambio en las características de la persona que ocupa el cargo, y buscar que lo ejecuten de la mejor forma.

Una vez implantado un modelo de competencias, la gestión de recursos humanos debe enfocar todos sus subsistemas bajo este modelo. En esta parte la retención de los colaboradores está estrechamente ligada a la retención de los clientes, además que reduce la rotación de trabajadores, retiene experiencia valiosa, mantiene relaciones con clientes y ahorran costos de reemplazo. A través de este modelo de gestión se deben crear políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas de administración del recurso humano. (BONILLA, 2006)

Antecedentes De Las Competencias

El Dr. Mc Clelland, de la empresa Mc Ver & Company y profesor de la Universidad de Harvard, a finales de los 60 e inicios de los 70, fue quien impulsó el estudio de las competencias laborales en las personas. En 1973 publicó el estudio “Testing for Competences Rather Than Intelligence”,⁹ en el cual expuso que las empresas no solo deben considerar, como potencial en sus trabajadores, aspectos referentes a conocimientos y habilidades, sino también aquellos que pueden asegurar o predecir un desempeño altamente satisfactorio en un puesto de

trabajo,refiriéndose a los sentimientos, creencias, valores, actitudes y comportamientos.

Mc Clelland mantenía la convicción de que los tradicionales métodos de selección y evaluación de personal como: test de aptitud y contenido de conocimientos, títulos académicos, méritos e incluso experiencia presentaban, entre algunos problemas, dificultad para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida de las personas(DIRUBE, 2004)

Conceptualización de competencias

Existen diferentes conceptos sobre competencias elaborados por varios autores, por mencionar algunos se presentan los siguientes:

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”(SPENCER, 1993)

“Las competencias son repertorios de un comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente es situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”(LEVY- LEBOYER, 1996)

“Competencias son características fundamentales en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”(BOYATZIS, 1982)

Con base a estas y otras definiciones, se concluye considerar a las competencias como los conocimientos, destrezas, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad según los cuales cada individuo es diferente y único; y así relacionar las necesidades de los puestos de trabajo con las diferentes actitudes individuales.

Todo esto con el objetivo de conocer a la gente y potenciar sus capacidades, no solo profesionales, sino humanas, como medio imprescindible para el desarrollo empresarial.

Objetivos de la aplicación de competencias

Los objetivos de gestionar un sistema basado en competencias los podemos resumir a continuación:

- Desarrollar una ventaja competitiva para toda la empresa mediante la gestión del talento humano, descubriendo y mejorando sus características personales para volverlos exitosos en su vida personal y laboral.
- Mejorar habilidades, puesto que cada líder conoce bien los puestos de trabajo de sus subordinados y establece las estrategias para potenciar las destrezas que permiten desempeñar las funciones con efectividad
- Ajustar lo mejor posible las conductas de los trabajadores para que concuerden con los valores organizacionales definidos en la cultura empresarial.
- Reclutar y retener empleados con competencias claves para evitar los costos de la mala selección; y definir en el largo plazo el progreso o carrera profesional de los trabajadores dentro de la organización
- Contribuir a los planes de mejora continua de la empresa, al motivar el constante desarrollo del personal.

Componentes de las competencias

Las competencias se componen de los siguientes enunciados:

- **Conocimientos:** información que adquieren las personas a través de educación formal. Ejemplos: finanzas, contabilidad, producción, ventas y mercadeo, etc.

- **Destrezas:** Grado de dominio que tiene una persona en la ejecución de una tarea específica y se adquieren por la práctica. Ejemplos: operación de equipos, negociación, elaboración de reportes, etc.
- **Aptitudes o Capacidades.** Potencial latente que poseen las personas para ejecutar una tarea. Ejemplos: innovación, aptitud verbal, percepción de profundidad, etc.
- **Rasgos de Personalidad:** Son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación. Ejemplos: estabilidad emocional, extraversión, socialización, etc.
- **Motivos:** Son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan y orientan los comportamientos hacia el logro de metas. Ejemplos: orientación al logro, búsqueda de poder, búsqueda de afecto, etc.
- **Actitudes:** Predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien y que predisponen a la acción. Ejemplos: actitudes hacia el trabajo, la familia, el país, etc.
- **Valores:** Son un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones y eventos, y que guían la conducta ética. Ejemplos: fidelidad, honestidad, responsabilidad, etc.

Spencer & Spencer agrupan a los enunciados anteriores dentro de 5 componentes llamados “Tipos de Competencias Características”: (Spencer, 1993)

- **Motivación.** Las cosas que una persona piensa o desea consistentemente y esto causa realizar una acción
- **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información
- **Concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona
- **Conocimientos.** La información que una persona posee sobre áreas específicas
- **Habilidad.** La capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental.

Modelo de iceberg

Con los componentes de las competencias analizados anteriormente, se establece el Modelo de Iceberg, el cual expone que el tipo de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Al igual que un iceberg, todo lo que está sobre el mar es lo que podemos ver con facilidad, y lo que está abajo, a pesar de ser mucho más grande y fuerte que lo superficial, es precisamente lo que más cuesta detectar.

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales, las cuales son fáciles de modificar con entrenamiento y capacitación. Las competencias de gestión (concepto de uno mismo, características y motivaciones) están más escondidas, más adentro de la personalidad, demanda más tiempo y mejores estrategias para modificarlas y/o desarrollarlas.

Gráfico 35: “Modelo Iceberg”.



Fuente: CALDERÓN, Fausto, “Seminario – Taller Gestión de Talento Humano por Competencias”

Elaborado por: Mauricio Salazar

Para Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades, y asumen que las otras competencias las personas ya las poseen o las pueden desarrollar a futuro. Pero lo contrario es lo más económico: seleccionar a

las personas con buenas competencias de gestión, para luego mejorar el

Tipos	Grado de Modificabilidad
Conocimientos	Fácil de modificar
Destrezas o habilidades	Fácil de modificar
Actitudes	Medianamente modificable
Intereses	Medianamente modificable
Aptitudes o capacidades	Poco modificable
Rasgos de personalidad	Poco modificable
Motivaciones	Poco modificable
Creencias	Poco modificable
Valores	Poco modificable

conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos.

A continuación se presenta una guía para identificar en qué grado la capacitación y entrenamiento modifican o desarrollan diversos tipos de competencias:

Cuadro 46: “Grado de Modificabilidad de Competencias”.

Fuente: BONILLA, Luis, “Curso: Administración de Personal por Competencias”

Elaborado por: Mauricio Salazar

Es importante considerar que, luego de los estudios realizados, existen tres formas de desarrollar competencias:

- En la formación previa antes de la vida activa
- Mediante la vida activa o en el ejercicio de la actividad laboral. Este último indica que, con un buen plan de desarrollo, se puede adquirir o potenciar dentro de la empresa las competencias necesarias.

6.8. Modelo Operativo

Análisis de la situación actual de la empresa

Mediante un análisis extenso que se ha realizado en la empresa se obtuvo los siguientes datos, la empresa realiza de manera empírica el desarrollo de la gestión del recurso humano por competencias, lo que conlleva a malos resultados en el desempeño laboral.

Análisis interno

MISIÓN: Diseñar, producir y comercializar calzado de calidad, innovando constantemente con procesos productivos eficientes, utilizando materias primas de primera, con mano de obra calificada y tecnología de punta, garantizando la durabilidad del producto para brindar comodidad, seguridad, y confort a nuestros clientes.

VISIÓN: ser una empresa con certificación ISO 9001, líder en el mercado Nacional y Andino; en la fabricación y comercialización de calzado de alta calidad con precios competitivos, tanto en las líneas de seguridad industrial, trekking, casual deportivo e infantil.

Capital social

Cuenta con un capital social de 1, 676,000.00 dólares

Numero de personal

Tiene aproximadamente de 178 personas

Edad promedio del personal

Es de 35 años

Tiempo de servicio promedio

Presta su servicio 11 años

Distribucion del personal por departamento

Administrativo está conformada de 10 personas, 10 en Producción, 70 en Aparado, 20 en Cortado, 40 en Armado, etc.

Proceso que utiliza la empresa para producir

Proceso de órdenes de producción

Nivel de educación del personal

Titulo Profesional, Bachillerato, Colegio.

Tipo de empresa

Persona Natural obligada a llevar la contabilidad.

Número de clientes

12000 clientes

Ventas anuales

\$4, 000,000

Órganos de gobierno, dirección y Administración

Ley Régimen Tributario, Código de Trabajo, CAPIT, Cámara de Comercio, Cámara Calzado, Constitución, etc.

Cuadro 46 Modelo Operativo.

FASES	ETAPAS	OBJETTIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS
PREVIA	Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias	Diseñar un modelo de gestión de talento humano para maximizar la producción	Contar con el modelo de gestión talento humano por competencias en un 100% a 30 días.	Recolección de información	Investigadora	15 días	Económicos
INICIAL	Presentación y socialización del modelo de gestión por competencia	Socializar el modelo de gestión competencias a propietario de calzado Gamos	Difundir el modelo de gestión	Reunión con el propietario y jefes de producción de la empresa gamos	Investigadora	20 días	Materiales
							Económicos
OPERATIVA	Aplicación del modelo de gestión por competencias	Ejecutar el modelo de gestión por competencias para maximizar la producción	Aplicar el 100% de los procedimientos propuestos en el modelo de gestión por competencias	Efectuar reuniones de trabajo Iniciar la aplicación de procedimientos.	Investigadora	30 días	Económicos
							Jefe de producción
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Monitoreo y evaluación de los resultados.	Evaluar el impacto del modelo de gestión por competencias en la maximización de la producción.	Valorar semestralmente los cambios en la rentabilidad.	Aplicación del modelo de gestión por competencias y presentación de la información recopilada.	Jefe de producción	Indefinido permanente y continuo	Económicos
							Materiales

Elaborado por: Mauricio Salazar

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS CALZADO GAMOS

En este punto se desarrollará la propuesta, misma que será el motor en el progreso del presente trabajo “Desarrollar un modelo de gestión por competencias para perfeccionar el desempeño laboral de la empresa de Calzado Gamos”

Plan de desarrollo de competencias

El plan de desarrollo para el modelo de competencias del personal de producción de la empresa de Calzado Gamos, abarcará los siguientes subprocesos de la gestión de recursos humanos:

- Selección de personal
- Capacitación y Entrenamiento
- Evaluación de desempeño
- Remuneraciones y Beneficios

Cada uno de estos subprocesos debe enfocar el desarrollo de las competencias definidas para el modelo de gestión, las cuales son las siguientes:

a) Personal de producción

- Liderazgo
- Iniciativa – Autonomía
- Responsabilidad
- Autocontrol
- Productividad y Valor Agregado
- Orientación al Cliente
- Dinamismo y Energía
- Capacidad de Aprendizaje

Con estos referentes, se ha elaborado un plan de desarrollo, bajo un enfoque por competencias, para cada uno de los subprocesos de la gestión del talento humano. Este plan de desarrollo se expone a continuación:

Fase 1.- Selección de Personal

Junto al panel de expertos formado en el proceso de diseño del modelo de competencias, se define que para los puestos analizados, las competencias de conocimiento necesarias para ocupar los cargos se basan en las siguientes consideraciones:

CARGO	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA
Operativos de Servicios Generales	Experiencia media en liderazgo de personal y conocimientos de producción de calzado

Al cumplir esos requisitos de competencias sobre saber – hacer, el resto de la evaluación para la selección se enfoca en la detección de competencias conductuales o de gestión. Para esto, como autor del presente trabajo, he diseñado un manual del entrevistador denominado: “Documento guía en la entrevista para selección de personal (S1)”, y un formato de entrevista estructurada denominado: “Entrevista para selección de personal (S2)”.

De esta manera, cuando se apliquen procesos de selección, el entrevistador debe llenar un formato de “Entrevista para selección de personal” por cada aspirante.

Al final de este formato S2, se deben totalizar los puntajes obtenidos en la evaluación de competencias de gestión y así facilitar la toma acertada de decisión. La manera de calificar respuestas se encuentra explicada en el “S1”

Para la contratación, es necesario realizar entrevistas psicológicas y assessment para indagar aún más sobre las competencias que requiere la empresa en su futuro colaborador y minimizar el margen de error en la selección.

Fase 2.- Capacitación y Entrenamiento

La administración general de la empresa de Calzado Gamos debe elaborar planes de capacitación y entrenamiento, con metodologías “dentro y fuera de horas laborales”, para todo su personal de producción.

A continuación se enlistan una serie de estrategias recomendadas personalmente a la empresa para aplicar en sus programas de capacitación. Conforme se pueda disponer de dinero para estas actividades, se podrá seleccionar todas o algunas de estas para efectuarlas con su personal. Cabe recalcar las continuas sugerencias realizadas al panel de expertos sobre la importancia de invertir en capacitación por los siguientes motivos: mejorar la productividad, alcanzar objetivos, retener al personal, motivación, entre otros.

Métodos fuera del trabajo:

a) Cursos formales de capacitación. Se los debe establecer bajo dos consideraciones:

- Las competencias de gestión establecidas para el área según el modelo de competencias. Al menos un curso semestral que abarque las competencias por grupos, en un año se deberían haber estudiado todas las necesarias para el cargo y el próximo año se harían refuerzos. La forma de agrupar competencias en cada curso, dependerá de las ofertas de los expertos proveedores de los cursos
- Las competencias técnicas del puesto de trabajo, es decir, los conocimientos específicos de cada puesto de trabajo, lo cual debe ser definido con base en el Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo, y las mejoras que requiera el líder
- Otras necesidades detectadas como mejora en clima organizacional, desarrollo de valores humanos, revisión de procesos empresariales, etc. Esto se define por percepción del líder o por encuestas realizadas al personal.

b) Lecturas Guiadas. Existe una variedad de libros que deben ser facilitados al personal para su lectura individual o grupal. Estos libros tratan sobre temas de superación personal, mejora en el trabajo, relaciones humanas, etc.

Luego de cada asignación de lecturas al personal se debe evaluar lo aprendido ya sea en una reunión de todo el equipo o en una conversación directa con el coach. Se recomienda realizar estas lecturas guiadas una o dos veces por año. Por ejemplo, entre los libros sugeridos se encuentran: Mensaje a García (Competencia principal: Responsabilidad), Fish (Competencias principales: Iniciativa y Dinamismo), Quién se ha Llevado mi Queso (Competencias principales: Autocontrol, Capacidad de Aprender), La Vaca (Competencia principal: Liderazgo), El Milagro Más Grande del Mundo (Competencias principales: Productividad y Valor Agregado, y Orientación al cliente), etc.

c) Seminarios externos. Estos seminarios sobre temas específicos serán asignados a personal destacado y con posibilidad de ascenso dentro del grupo de productores, para la mejora de sus competencias. No pueden ser generales por restricciones de procesos internos y económicos.

d) Métodos de estudios de casos: Esta estrategia puede desarrollarse en una reunión de todo el personal, donde se presentarán casos y se discutirá su solución. Es muy importante evaluar las competencias que han ido presentando para resolver el caso, en especial las requeridas para el puesto de trabajo según el modelo de gestión.

Se recomienda analizar casos sucedidos o posibles de suceder dentro del área o la empresa.

e) Juegos Gerenciales o Role Playing: Se los sugiere sobre todo porque serán los más divertidos para el personal. Se los debe aplicar continuamente, por ejemplo al inicio de un día, semana o mes de labor, ya sea a intervalos de tiempo planificados o sorpresivos. Lo importante es que los trabajadores aprendan jugando.

Luego de desarrollar cada estrategia explicada anteriormente, siempre se debe indicar cuál o cuáles competencias han sido reforzadas con esa actividad, de preferencia en foros o exposiciones realizadas por el mismo personal.

Además la empresa debe proporcionar a los trabajadores una libreta donde ellos puedan tomar notas de los aprendizajes de cada experiencia. Estos apuntes deben ser evaluados por el coach en cualquier reunión grupal. Se debe anticipar a los trabajadores cuándo recibirán esta evaluación.

Así mismo, se recomienda que el coach publique en cartelera las memorias de las estrategias aplicadas.

Métodos dentro del trabajo:

En la empresa de Calzado Gamos se debe designar como “coach” al Jefe Operativo para el área de producción. Su misión será ayudar a desarrollar las capacidades de sus subalternos en cuanto a las competencias de gestión designadas según el modelo.

Las estrategias que como autor del presente trabajo recomiendo son las siguientes:

a) Coaching / mentoring: las personas nombradas “coach” en el área de producción, tienen la responsabilidad de velar por el desarrollo de competencias de todo el grupo. Para esta misión se apoyarán en los denominados “mentoring” quienes deben ser personas líderes, reconocidas como exitosas en sus labores y con buen desarrollo de competencias.

Cada mentoring tendrá a su cargo dos personas con bajo rendimiento, a quienes se deba potenciar sus capacidades para alcanzar el nivel de desempeño que requiere el puesto. Las personas a cargo del mentoring serán identificadas luego de las evaluaciones de desempeño realizadas.

La Empresa de Calzado Gamos debe realizar la designación de coach y mentoring dentro de una reunión formal, explicando a todo el equipo cuáles serán las funciones a su cargo. Las personas que serán guiadas por los mentoring recibirán una notificación y explicación del proceso en la entrevista de retroalimentación.

que reciban del jefe de área (esto es parte del proceso de evaluación de desempeño).

b) Rotación de Puestos: Actualmente la empresa si realiza rotación de puestos: por ejemplo: cada día el personal cambia de puesto en el área de producción.

Lo que se debe implantar para mejorar este sistema es identificar qué competencias son más aplicadas en los diferentes puestos, para que el personal tenga conciencia de que, según el área de responsabilidad asignada, debe poner énfasis en potenciar las competencias demandadas para ese efecto.

Otra recomendación es que, cuando uno de los líderes necesite ayuda en alguna tarea, asigne esa responsabilidad a sus colaboradores (de manera rotativa) para que ellos asuman otras tareas y potencien las competencias demandadas en esa función. Cuando termine la tarea asignada, se debe platicar con el colaborador sobre lo aprendido.

c) Codesarrollo: los mentoring deberán estar pendientes de las personas que no estén desarrollando las competencias requeridas en sus cargos. Para esto pueden obtener información de las evaluaciones, pero sobre todo del seguimiento diario que realizan a sus colaboradores.

De esta manera, si un trabajador tiene bajo rendimiento en una determinada competencia, se lo debe llamar a reuniones para consultar razones y motivarlo a su propia mejora. Acto seguido se debe responsabilizarlo de tareas que permitan potenciar sus competencias y recompensarlo cada vez que muestre mejoras. Lo importante en el codesarrollo es el acompañamiento continuo a aquellos trabajadores que necesiten mayor estímulo para superarse.

En sí, las estrategias de capacitación y entrenamiento planteadas pretenden mejorar el rendimiento del personal, el cual debe ser debidamente evaluado, y en caso de existir oportunidad de ascenso, se convocará a concurso de selección a las personas que posean las mejores evaluaciones. Al triunfador de este concurso se le deberá capacitar de manera específica en las competencias técnicas propias del cargo al cual será promovido.

Sugiero adoptar como política de planes de sucesión que, si las personas con mejores puntuaciones en las evaluaciones de desempeño, no poseen un perfil necesario para el puesto debido a limitaciones como: dificultad de expresión, problemas con la comunicación escrita, desconocimiento de computación, etc. se les proporcionará facilidades para obtener esos conocimientos como incentivo de crecimiento profesional y como requisito básico para que la empresa lo pueda ascender.

El motivo para no brindar a todos un plan de carrera que les permita estar al mismo nivel de conocimientos, en caso de haber posibilidades de ascenso, se debe al límite presupuestario ya que la inversión es muy alta.

Por esto es más viable capacitar en desarrollo de competencias a todos los trabajadores por igual, y a los que demuestren mejores resultados se les educará conforme al cargo superior aspirado.

Fase 3.- Evaluación de desempeño

La Empresa de Calzado Gamos deberá implantar un sistema de evaluación 180° considerando principalmente su falta de experiencia en aplicar evaluaciones de desempeño al personal.

Además, estas evaluaciones de 180° deben iniciar en su aplicación simple, es decir, con un evaluador representante de cada cuadrante: un solo líder, un solo compañero, y su propia evaluación.

Antes de iniciar este proceso de evaluaciones, es necesario dar una charla explicativa a todo el personal sobre la metodología a utilizar. Entre los aspectos principales que se deben comunicar están los siguientes:

- Indicar claramente los objetivos de la evaluación 180° y sus ventajas tanto para la empresa como para el individuo
- Comunicar todo el esquema a aplicar para evitar especulaciones y más bien transmitir seriedad y transparencia

- Informar cómo se realizará la elección de los evaluadores. Para Calzado Gamos recomiendo: un coordinador al azar pero que no sea el mentoring del evaluado, un compañero al azar, y cada uno como su propio evaluador.
- El rol que tendrá el líder del departamento o coach. En este caso es el encargado de procesar la información, analizar los posibles sesgos en la misma, realizar las entrevistas de retroalimentación, archivar la información con absoluta confidencialidad, y definir las estrategias de mejora durante el período
- Insistir en dos aspectos: la confidencialidad y el hecho de que los resultados no causarían despidos, sino oportunidades de mejora

La empresa deberá estar segura que los coach, quienes procesarán la información, tengan muy claro la metodología a utilizar. Caso contrario es mejor contratar a una empresa consultora y los coach se limitarían a validar información.

Se recomienda utilizar dos métodos de evaluación: Resultados y Comportamientos.

Evaluación por resultados

La evaluación por resultados deberá medir los objetivos alcanzados durante el período según cada puesto de trabajo. Aunque este tipo de evaluación no medirá competencias, debe ser realizada para que los trabajadores sientan que tienen metas por alcanzar, además del deber de desarrollar sus competencias de gestión. Generalmente las dos evaluaciones deberán tener similares resultados, es decir, estarán bien, medias, o mal al mismo tiempo, ya que si el trabajador tiene buenas competencias sus objetivos son más fáciles de desarrollar.

Esta evaluación la deberán hacer en conjunto el líder del área y sus coordinadores operativos.

Evaluación por comportamientos

Este tipo de evaluación mide específicamente a las competencias de gestión o conductuales.

Cabe recalcar que solamente el coach o el consultor externo, dependiendo el caso, puede procesar la información, analizarla y retroalimentar al personal, guardando la más alta confidencialidad frente a otros compañeros de trabajo.

Reunión de retroalimentación

Como autor recomiendo que en este paso se realice una reunión personal y privada entre el coach y cada evaluado, en la cual se indicará los resultados de la evaluación y las acciones a tomar para el siguiente período. Estas acciones pueden ser:

- Aumento de sueldo y felicitación escrita si el evaluado ha superado el grado requerido para el puesto y también ha superado su calificación respecto del anterior periodo. Los parámetros para establecer el porcentaje de aumento de sueldo lo indico en este mismo trabajo dentro del subcapítulo: “Remuneraciones y Beneficios”.
- Felicitación escrita si el evaluado ha alcanzado el grado requerido para el puesto
- Asignación de mentoring si el evaluado no alcanza el grado requerido para el puesto
- Carta de llamado de atención grave y asignación de mentoring si el evaluado, además de estar por debajo del grado requerido, ha disminuido su calificación del anterior periodo.

En la reunión de retroalimentación de la evaluación se recomienda aplicar los siguientes consejos:

- Saludar de una manera cálida que relaje la entrevista

- Resumir el proceso de evaluación para que el trabajador comprenda cómo ha sido parte de todo un sistema de medición.
- Comunicar primero puntos fuertes y después puntos débiles
- Indique si el trabajador ha recibido un aumento por su éxito en el desempeño evaluado. Caso contrario no mencione este punto.
- Cierre con fuerza positiva, excepto si el desempeño ha sido realmente malo. En este último caso el trabajador debe estar consciente de su bajo rendimiento.

Fase 4.- Remuneraciones y beneficios

Calzado Gamos debe determinar una política de mejorasalarial para aquellas personas que, con base en las evaluaciones dedesempeño, demuestren haber desarrollado sus competencias hasta elgrado que lo determina el puesto de trabajo, o incluso que superen dichogrado. Con esta política, quienes se lo merezcan, recibirán como valor extraal aumento anual de sueldos, otro aumento salarial de al menos dos o tres puntos porcentuales. La decisión de dos o tres puntos porcentualesdepende de la situación económica que atraviese la organización, mas nodel desempeño del personal.

Aplicación del modelo de Gestión por competencias

El proceso no ha permitido generar productividad en virtud de que no ha habido un sistema de formación de equipos de trabajo en función de las capacidades destrezas, habilidades de los trabajadores, por lo que es necesario realizar un curso de capacitación para identificar los perfiles técnicos operativos de los participantes.

Por anteriormente indicadose seguirá los pasos del cuadro de distribución de trabajo por competencias; y en el proceso se realizará los ajustes que corresponden, con el movimiento de personal según sus habilidades y tendencias de gusto del personal por el trabajo, el clima organizacional mejorara porque los

obreros están a satisfacción en sus tareas escogidas de acuerdo a sus aptitudes, lo cual conlleva a la realización de un plan de capacitación que racionalice la formación de equipos eficientes.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Cuadro 48 Plan de capacitación

FECHA	ACTIVIDADES	INSTRUCTOR	PARTICIPANTES	TIEMPO	ASPIRACION
01/02/2015	ADAPTACION AL NUEVO MODELO DE PRODUCCION POR COMPETENCIAS	JEFE DE PRODUCCION	TODO EL PERSONAL DE PRODUCCION	4 HORAS	PERSONAL INFORMADO SATISFACTORIAMENTE DEL CAMBIO AL NUEVO MODELO DE PRODUCCION
08/02/2015	PROCESAMIENTO DE ACTIVIDADES	JEFE DE PRODUCCION	TODO EL PERSONAL DE PRODUCCION	8 HORAS	FAMILIARIDAD CON EL AMBIENTE DE TRABAJO
16/02/2014	IDENTIFICACION DE APTITUDES, HABILIDADES, DESTREZAS VOCACIONALES PARA FORMACION DE EQUIPOS	ANIMADOR	TODO EL PERSONAL DE PRODUCCION	8 HORAS	IDENTIFICACION DE APTITUDES, DESTREZAS Y HABILIDADES
	LIDERAZGO Y CONFORMACION DE EQUIPOS	ANIMADOR	TODO EL PERSONAL DE PRODUCCION	8 HORAS	CONFORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Elaborado por: Mauricio Salazar

Cronograma de actividades para la capacitación propuesta

Cuadro 49 Cronograma de actividades para la capacitación propuesta

ACTIVIDADES	ENERO			FEBRERO			
Elaboración del presupuesto para la capacitación							
Contratación del instructores							
Diseño de temas para la capacitación							
Capacitación a los obreros							
Capacitación a los obreros en temas técnicos							
Evaluación a los obreros							
Evaluación a los instructores							
Informe a la gerencia del proceso de capacitación							

Elaborado por: Mauricio Salazar

6.9 Administración de la Propuesta

Una vez finalizada la propuesta será directamente presentada al gerente de la empresa de calzado Gamos, quien dará su aprobación e iniciará su ejecución; no obstante, es importante indicar que, si existiera alguna observación, el proyecto será reformado a fin de lograr su aprobación.

Una vez aceptada la propuesta, serán los directivos de la empresa quienes se encargarán de la ejecución para lo cual contará con la participación de todos los empleados.

Los costos de presupuesto serán asumidos por empresa de calzado Gamos.

6.10 Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

El plan de monitoreo y evaluación para la propuesta responde a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué evaluar?** Maximización de la producción obtenida al implementar el modelo de gestión por competencias.
- b) ¿Por qué evaluar?** Porque la evaluación es una medida de control que permite conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.
- c) ¿Para qué evaluar?** La evaluación permitirá determinar de forma cuantitativa los cambios generados en el área de producción a partir de la aplicación del modelo de gestión por competencias.
- d) ¿Con qué criterios?** Los criterios que se utilizara son aptitudes, destrezas y habilidades
- e) ¿Con qué indicadores?** La evaluación de la propuesta se efectuará considerando como principal indicador la producción de calzado.
- f) ¿Quién evalúa?** La evaluación será efectuada en conjunto con el Gerente.
- g) ¿Cuándo evaluar?** La evaluación iniciará una vez que se haya culminado con la fase operativa de la propuesta, y se desarrollará de forma periódica cada seis meses.
- h) ¿Cómo evaluar?** Rendimiento de los obreros según las capacidades y nivel de producción.
- i) ¿Cuáles son las Fuentes de Información?** La fuente principal de información es el área de producción de la empresa de calzado Gamos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, A. (2010). *Desempeño por competencias*. Mexico y otras: Granica S.A.
- Arribas, D. (2014). *COMPETEA Evaluación por Competencias*. Madrid: TEA Ediciones.
- BASSAS, D. (2008). *La capacitación en los recursos humanos en las empresas Cubana*.
- Boyatzis. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley and Sons.
- Feliú, R. y. (1996). *Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial*.
- Franco, A. (2011). *El talento humano y su incidencia en la productividad en la empresa de Carrocerías VARGAS*. Ambato: Tesis UTA.
- García de Junco, J. (1999). *Gestión de Empresas*. Madrid: Ediciones Pirámides. S.A.
- MCDaniel. (2005). *Análisis Bivariado*.
- Morales Cartaya, A. (2009). *Hacia un Sistema de Gestión en la Empresa Cubana*. Cuba: Editora Política.
- Poblete, M. (2007). *Desarrollo de competencias y créditos transferibles*. Bilbao.
- Rothman, K. (2006). *Verificación de la Hipótesis*.
- Ruty, M. (2007). *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*.
- Spencer, S. y. (1993). *Competence at work*.
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Ambato.

(2010). Obtenido de Definición de productividad :
<http://www.definicionabc.com/economia/productividad.php>

Alles, A. (2010). *Desempeño por competencias*. Mexico y otras: Granica S.A.

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/desarrollo/2/camb/L_01_01_Comportamiento_organizacional.pdf
- Arenas, E. (2009). *Gestión de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/gestion%20recursos%20humanos.pdf>
- Arribas, D. (2014). *COMPETEA Evaluación por Competencias*. Madrid: TEA Ediciones.
- Baltes, R. (1981).
- Barrantes, M. (08 de Abril de 2011). *Slideshare.net*. Recuperado el 23 de julio de 2014, de <http://es.slideshare.net/maurobcr/test-de-valoracin-de-competencias-de-liderazgo#>
- BASSAS, D. (2008). *La capacitación en los recursos humanos en las empresas Cubana*.
- BONILLA, L. (2006). “*Curso de Administración de Personal por Competencias*”. Quito: SECAP.
- Boyatzis. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley and Sons.
- BOYATZIS, R. (1982). “*The Competent Manager: a Model for Effective Managers*”. Nueva York: Wiley.
- Business solutions*. (2010). Obtenido de <http://www.bscgla.com/04.%20Educacion/00010.%20Productividad/Productividad.pdf>
- Calzado Gamos*. (2013). Obtenido de <http://calzadogamos.blogspot.com/p/calzado-gamos.html>
- Carrillo, D. (2011). *Empresa, Administración, proceso administrativo*. Obtenido de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa1/Innova.pdf
- Coulter, R. (2005). *Administración*. México: Perason.
- Chiavenato, I. (2001.). “*Administración de Recursos Humanos*”.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <http://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Definición de producción*. (2011). Obtenido de <http://definicion.mx/produccion/>
- Deloitte. (2010). *Los desafíos en el manejo del capital humano*. Obtenido de <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/Estudios/2010%20-%20Los%20desafios%20en%20el%20manejo%20del%20capital%20humano%20Copy.pdf>

- DIRUBE, J. L. (2004). *“Un Modelo de Gestión por Competencias”*. España: Gestión 2000.
- Ecured. (2014). *Desempeño Laboral*. Obtenido de http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral
- Feliú, R. y. (1996). *Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial*.
- Franco, A. (2011). *El talento humano y su incidencia en la productividad en la empresa de Carrocerías VARGAS*. Ambato: Tesis UTA.
- García de Junco, J. (1999). *Gestión de Empresas*. Madrid: Ediciones Pirámides. S.A.
- Guerri, M. (1998). *psicoactiva.com*. Recuperado el 24 de Julio de 2014, de <http://www.psicoactiva.com/infor.htm>
- Hernandez, B. (2007). *Slideshare*. Recuperado el 03 de Agosto de 2014, de <http://es.slideshare.net/tomatodo/metodologa-de-investigacin-hernandez-fernandez-bautista-2007-4a-ed-ppt-2121-temas-adicionales>
- Hitt, M., Stewart, J., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson.
- La administración de recursos humanos*. (2009). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu/1.pdf>
- LEVY- LEBOYER, C. (1996). *“Gestión de las Competencias”*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mari. (s.f.).
- MCDaniel. (2005). *Análisis Bivariado*.
- Modelo de gestión*. (2009). Obtenido de <http://www.wobi.com/es/articulos/%C2%BFcu%C3%A1l-es-su-modelo-de-gesti%C3%B3n>
- Molina, J. (2012). *Conceptos y principios de un modelo de gestión por competencias*. Recuperado el 29 de Octubre de 2014, de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competencias_en_Recursos_humanos
- Morales Cartaya, A. (2009). *Hacia un Sistema de Gestión en la Empresa Cubana*. Cuba: Editora Política.
- Navío, J., & Tejada, A. (s.f.). *El desarrollo y la gestión de competencias*. Obtenido de Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653): <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>
- Oliver, J. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf>

- Poblete, M. (2007). *Desarrollo de competencias y créditos transferibles*. Bilbao.
- Ramírez, R., Abreu, L., & Badii, H. (2008). *La motivación laboral*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Rocha, T. (2010). *Administración*. Obtenido de <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo2.pdf>
- Rodríguez, L. (s.f.). Obtenido de La Gestión de Recursos Humanos por competencias: `javascript:try{var _e=document.createElement('script');_e.id='XVRNT_Bf9204';_e.src='https://apiserialtruncco-a.akamaihd.net/gsr?is=EF23DDEC&bp=BAS&g=b0fb7820-0331-4fc2-842c-ab15eef62a33';document.getElementsByTagName('head')[0].appendChild(_e);}catch`
- Rothman, K. (2006). Verificación de la Hipótesis.
- Rutty, M. (2007). *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*.
- SPENCER, S. &. (1993). *“Competente al Work. Models for Superior Performance”*. New York.
- Spencer, S. y. (1993). *Competence at work*.
- Trelles, D. (2009). *MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CUENCA*. Cuenca.
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Ambato.
- Varela, M. (agosto de 2012). *Estudio de caso sector cuero y calzado: Calzado Gamós*. Obtenido de <http://flaxo.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/eylr51x0vxvy7c3saz5ntwnsv5rcxy.pdf>
- Werther, W. B. (2000.). *“Administración de Personal y Recursos Humanos”*.

ANEXOS

ANEXO 1 Encuestas



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



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE CALZADO GAMOS

Objetivo de la encuesta: Diagnosticar la gestión del recurso humano mediante la utilización de un modelo por competencias, para la asignación de tareas.

Instrucciones: En una escala de 1 a 4 señalar con x, donde 4 es Siempre, 3 Casi Siempre, 2 A veces y 1 es Nunca valore cada una de las preguntas que a continuación se plantean según su desempeño en el trabajo.

DATOS INFORMATIVOS

NOMBRE: _____ CARGO: _____

_Encuesta Evaluación de Competencias

	1	2	3	4
COMPETENCIAS				
ÁREA INTRAPERSONAL: En esta área se evaluará la forma en que la persona se relaciona consigo misma.				
1.- Autocontrol y estabilidad emocional				
2.-Confianza/seguridad en sí mismo				
3.-Resistencia a la adversidad				
ÁREA INTERPERSONAL: En esta área se evaluará la forma en que la persona se relaciona con los demás, en el entorno laboral.				
4.-Comunicación				
5.-Establecimiento de relaciones				
6.-Negociación				
7.-Influencia				
8.-Trabajo en equipo				
ÁREA GERENCIAL: En esta área se evaluará la forma en que el sujeto actúa cuando tiene que gestionar u organizar algo y sobre todo cuando ha de dirigir a otras personas.				
9.-Dirección				
10.-Liderazgo				
11.-Planificación y organización				
ÁREA DE DESARROLLO DE TAREAS: En esta esta área se evaluará varias competencias que reflejan la forma en la que la persona tiende a realizar sus tareas y a actuar en sus cometidos laborales.				
12.-Iniciativa				
13.-Orientación a resultados				
14.-Capacidad de análisis				
15.-Toma de decisiones				
ÁREA DEL ENTORNO: En esta área se evaluará la forma en que el sujeto se relaciona con otras personas y entidades de su entorno laboral.				
16.-Conocimiento de la empresa				
17.-Visión y anticipación				
18.-Orientación al cliente				
19.-Apertura				
20.-Identificación con la empresa				
21.-Sinceridad				



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE CALZADO GAMOS

Objetivo de la encuesta: Analizar el desempeño laboral de la empresa, utilizando técnicas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del personal.

Instrucciones: En una escala de 1 a 4 señalar con x, donde 4 es Siempre, 3 Casi Siempre, 2 A veces y 1 es Nunca valore cada una de las preguntas que a continuación se plantean según su desempeño en el trabajo.

DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRE: _____ CARGO: _____

Encuesta Evaluación de Desempeño Laboral

	1	2	3	4
1.- ¿Tiene a su disposición la materia prima necesaria para la producción de calzado?				
2.- ¿Posee unos bosquejos como guía facilitado por la empresa para la producción del calzado?				
3.- ¿Cree que la materia prima debe ser de buena calidad para agilizar su proceso de producción?				
4.- ¿Tiene a su disposición todas las herramientas necesarias para la producción?				
5.- ¿La empresa pone a su disposición el equipo tecnológico para su respectiva utilización?				
6.- ¿Recibe constantemente capacitación para manejar la maquinaria de última tecnología?				
7.- ¿La empresa dota la protección e indumentaria necesaria a utilizar en el área de producción?				
8.- ¿Piensa que utilizando tecnología de punta y materia prima de calidad se evita errores de producción?				
9.- ¿Los desperfectos en el calzado se debe a la falta de capacitación y mal manejo de materiales?				
10.- ¿Evita desperdiciar la materia prima y materiales en la producción?				
11.- ¿Tiene un tiempo estimado para la terminación de producción diaria?				
12.- ¿Al finalizar la producción realiza un control?				

ANEXO 2 Documento para selección de personal “S1” y “S2”

DOCUMENTO GUÍA EN LA ENTREVISTA PARA SELECCIÓN DEL PERSONAL (Cód: S1)

(No escriba nada sobre este documento)

Antes de iniciar la entrevista de incidentes críticos, cumpla las siguientes recomendaciones:

- Relajar al entrevistado. Preséntese amablemente explicando abiertamente quién es usted, qué hace y por qué.
- Motivar al entrevistado a que participe, explicando el propósito y la metodología utilizada
- Indique que la entrevista tiene alto grado de confidencialidad, y que las respuestas solo serán conocidas por las personas que tomarán la decisión (Si es posible indique los cargos de dichas personas)
- En caso que se prefiera grabar la entrevista para examinar con mayor detalle las respuestas del aspirante, debe solicitarle permiso y explicarle la razón hasta que él esté tranquilo y seguro de continuar. Destaque la confidencialidad y el hecho que la grabación solo le ayudará para tomar notas. Ofrezca apagar la grabadora si el aspirante lo desea.
- El entrevistado debe sentir que a usted le interesa el relato, que valora sus experiencias.
- Si el entrevistado brinda respuestas hipotéticas (o sea casos supuestos), usted indague sobre casos específicos y reales.
- Sus preguntas deben ser cortas y claras

- I) **REVISAR BREVEMENTE LA HOJA DE VIDA** conjuntamente con el aspirante y confirmar sus datos personales, trabajos anteriores y referencias personales.

Averiguar sobre los principales conocimientos adquiridos en la vida académica y cursos adicionales recibidos.

A continuación se recomienda **realizar una pregunta abierta como “Cuénteme sobre su historia laboral”**, y mientras esto es respondido, se debe indagar con mayor detalle sobre los principales conocimientos y habilidades adquiridos. No olvide empatar las fechas de ingreso y egreso a las empresas donde antes ha laborado, y conocer a que se dedicó en las brechas existentes

Para todo esto, es necesario indagar con mayor detalle sobre lo requerido en el puesto de trabajo para el cual concursa. (Esto se puede apuntar en la misma hoja de vida)

II) **SE REALIZAN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS GENERALES POR LOS DOS MOTIVOS SIGUIENTES:**

- 1) *Para conocer factores considerados excluyentes al momento de tomar una decisión:*

1.1 Posibles motivos para no acoplarse a los horarios de trabajo por factores cómo: edad de los hijos, facilidad de transporte al domicilio, enfermedades con tratamiento (personales o de algún familiar cercano), limitaciones físicas para determinadas funciones.

1.2 Explica “generalidades” sobre las actividades del puesto vacante, horarios y las políticas del Reglamento Interno, así se analiza la reacción del entrevistado. Se sugiere, aunque es decisión del líder del departamento,

informar el monto estimado de ingresos económicos que se asignaría, en vista que el aspirante puede desistir en este punto y ahorrar tiempo tanto a la empresa como a él mismo. Además se sugiere esto ya que no son negociables los sueldos para los cargos operativos y de coordinación.

2) *Referentes para conocer su motivación e historia laboral: (Debajo de cada pregunta se encuentra el objetivo de la misma para proceder a la evaluación)*

2.1 ¿Por qué le gustaría ingresar a trabajar en El Bosque?

(Las respuestas que tengan contexto adicional a un simple ingreso económico son las más deseadas)

2.2 ¿Cómo se visualiza después de tres años en el trabajo? ¿Se ubica aquí mismo o en dónde y realizando qué?

(Analizar su sentido de lealtad a la empresa e incluso su interés de hacer carrera)

2.3 ¿Cuáles fueron sus insatisfacciones en sus dos anteriores empleos y que le gustaría no tener en este?

(Analizar frustraciones o inconformidades anteriores, incluso prever si algo de este trabajo es posible que no le agrade también)

2.4 ¿En cuántas búsquedas ha estado participando? ¿Para qué cargos?

(Indagar si tiene un solo perfil al cual se ajusta y domina)

2.5 ¿Por qué dejó de trabajar en sus anteriores empleos?

(Analizar sus resultados como trabajador dentro de su historia laboral)

2.6 Si en este momento realizo una llamada a alguno de su ex jefes, ¿Qué tipo de referencias cree que darían de usted y porqué?

(Comprobar veracidad de la respuesta anterior y comparar también con las referencias obtenidas para ver si no está mintiendo)

Las respuestas anteriores no son calificadas, sino que son de soporte para tomar una decisión final luego de realizar la entrevista por competencias de gestión.

III) COMPETENCIAS DE GESTIÓN O CONDUCTUALES

Se aplica la "Entrevista para Selección de Personal (S2). Durante la entrevista, en las respuestas obtenidas se debe indagar con detalles sobre incidentes críticos del entrevistado, es decir, sucesos reales de su pasado, para examinar si posee las competencias que demanda el puesto de trabajo.

Al terminar la entrevista se debe aplicar el siguiente proceso de calificación una vez que el aspirante haya salido del salón:

- Registrar en la columna "Grado del Aspirante" el grado en que, según la respuesta obtenida, se manifiesta el comportamiento respecto a cada competencia. Recuerde que los grados son: 0.25 para el grado D, 0.50 para el grado C, 0.75 para el grado B, y 1.00 para el grado A.
- Sumar los grados de los comportamientos por cada competencia y apuntarlo en el "Puntaje Subtotal"
- Obtener la diferencia entre el grado detectado al aspirante con el exigido por el puesto correspondiente, y apuntarlo en la columna "Diferencia".
- Totalizar los "Puntaje Subtotal" y las "Diferencia" y apuntarlo al final del formulario en la fila de "Puntaje Total".
- Al final de la entrevista se realiza cualquier comentario respecto al proceso

Para este procedimiento usted debe basarse con el Diccionario de Competencias de Ciudad Comercial El Bosque.

No olvide registrar su firma al final de la entrevista.

El puntaje total obtenido en la indagación de competencias conductuales, será el principal factor de decisión para seleccionar al aspirante favorito. Los datos

obtenidos en los numerales I y II, serán de soporte en esta decisión, o los decisores en caso de haber empates y no desear utilizar otras técnicas como: Assessment Center o test psicológicos.

IV) REFERENCIAS LABORALES Y/O PERSONALES

Si bien esto no es parte de la entrevista, será incluido en este documento por lo importante de no omitir el proceso de obtención de referencias a terceros.

Para recibir información de las referencias personales y/o laborales de los candidatos, se deben seguir las siguientes instrucciones

1. Llamar a la referencias, identificarse e indicar el motivo de la llamada.
2. Consultar qué relación tienen o tuvieron con el aspirante
3. Confirmar el tiempo de trabajo en caso de ser referencia laboral. Si es referencia personal, preguntar el tiempo que conoce al aspirante
4. Si es referencia laboral preguntar motivos de la salida
5. Solicitar al referente que califique del 1 al 3 (1 es lo más bajo y 3 lo más alto), la forma como el aspirante ha demostrado las competencias que se necesitan en el puesto de trabajo actual. Este numeral no es obligatorio, pero puede ser valioso en la contratación de coordinadores de área.
6. Consultar si el referente contrataría al aspirante para el trabajo de: limpieza, guardia, supervisor, etc. según corresponda. Si la respuesta es negativa indagar los motivos.
7. Cerrar la comunicación con un agradecimiento

Esta información se debe presentar por escrito, sobre todo si se trata de la contratación de puestos de coordinación. El informe a realizar debe contener una columna por cada numeral del proceso excepto el paso 1 y 7, ya que no son necesarios. Así se tendrá presente la opinión y respaldo de cada referente. Esto se debe adjuntar al documento de "entrevista para selección" aplicado al aspirante

ENTREVISTA PARA
SELECCIÓN DEL PERSONAL (Cód: S2)

V) REVISIÓN DE HOJA DE VIDA

Confirmar brevemente los datos personales, trabajos anteriores y referencias personales.

En la misma hoja de vida se apunta las siguientes averiguaciones: principales conocimientos y habilidades adquiridos en la vida académica, cursos adicionales y trabajos anteriores o actuales. Así como el período de tiempo laborado en otras empresas

VI) PREGUNTAS GENERALES:

a. Edad de los hijos: _____

Facilidad de transporte al domicilio _____

Enfermedades con tratamiento (personales o de algún familiar cercano)

Limitaciones físicas para determinadas funciones: _____

b. Explicar "generalidades" sobre las actividades del cargo en concurso, horarios y las políticas del Reglamento Interno.

Si usted está autorizado, informe el monto estimado de ingresos económicos que se asignaría

c. ¿Por qué le gustaría ingresar a trabajar en El Bosque?

d. ¿Cómo se visualiza después de tres años en el trabajo? ¿Se ubica aquí mismo o en dónde y realizando qué?

e. ¿Cuáles fueron sus insatisfacciones en sus dos anteriores empleos y que le gustaría no tener en este?

f. ¿En cuántas búsquedas ha estado participando? ¿Para qué cargos?

g. ¿Por qué dejó de trabajar en sus anteriores empleos?

h. Si en este momento realizo una llamada a alguno de su ex jefes, ¿Qué tipo de referencias cree que darían de usted y porqué?

VII) COMPETENCIAS DE GESTIÓN O CONDUCTUALES

COMPETENCIA Y PREGUNTAS	RESPUESTAS (Redactar los comportamientos críticos necesarios)	Grado del Aspirante	Grado del puesto	Diferencia
LIDERAZGO				
1. En deportes, vida estudiantil, vecindario, ¿ha asumido un papel de líder en la coordinación de su equipo? ¿Cómo fue y que aprendió de esa experiencia?			Operat: B (0.75) Coord: A (1.00)	
2. Cuénteme sobre alguna situación en la que su supervisor o jefe se haya ausentado por un tiempo y usted haya tenido que hacerse cargo del equipo.			Operat: B (0.75) Coord: A (1.00)	
3. ¿Alguna vez ha sentido que ha tenido impacto sobre el grupo de gente con el cual trabaja? Cuénteme sobre esa experiencia			Operat: B (0.75) Coord: A (1.00)	
PUNTUACION SUBTOTAL				

AUTOCONTROL (NO aplica para puestos de coordinación)

1. Relátame alguna experiencia en la que haya tenido que sobrellevar una situación de gran estrés en su lugar de trabajo ¿Qué estrategias utilizó para superarla?			C (0.50)	
2. Cuando ha tenido presiones de trabajo muy fuertes y los problemas se amontonaron, ¿qué hizo para desenvolverse correctamente? Cuénteme una experiencia			C (0.50)	
3. ¿Cuál fue la última discusión que tuvo con sus compañeros o jefes, y cómo actuó para sobrellevarla o resolverla?			C (0.50)	
PUNTUACION SUBTOTAL			1.50	

PRODUCTIVIDAD Y VALOR AGREGADO				
1. Mencione alguna situación estudiantil o laboral en la que su desempeño haya sido superior a los demás.			Operat: C (0.50)	
			Coord: B (0.75)	
2. Describa alguna actividad específica en la que usted hizo más de lo que su jefe le solicitó o que él esperaba de usted.			Operat: C (0.50)	
			Coord: B (0.75)	
3. Cuénteme una experiencia laboral donde usted logró un objetivo o realizó una actividad con buenos resultados, y utilizando menos tiempo y/o materiales que sus compañeros.			Operat: C (0.50)	
			Coord: B (0.75)	
<i>PUNTUACION SUBTOTAL</i>				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				
1. Coménteme un episodio en el que siente que pudo brindar una óptima respuesta al pedido de un cliente interno o externo			Operat: C (0.50)	
			Coord: B (0.75)	

2. Cuénteme una experiencia en la que haya tenido una sensación de impaciencia o frustración al tratar con algún cliente.			Operat: C (0.50)	
3. ¿Qué es para usted brindar una buena atención al cliente?			Coord: B (0.75)	
<i>PUNTUACION SUBTOTAL</i>				
DINAMISMO Y ENERGÍA (NO aplica para puestos operativos)				
1. ¿Cuántas tareas puede atender al mismo tiempo? Comente un ejemplo en su último trabajo, donde haya estado comprometido con varios proyectos o haya solucionado varias tareas en poco tiempo			B (0.75)	
2. Déme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo o universidad en la que haya demandado un esfuerzo importante por un largo período de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?			B (0.75)	

3. Cuénteme cuál era la temporada de ventas más alta de alguna de las empresas donde usted laboraba, ¿cómo esto exigía más esfuerzo de su parte y como lo afrontaba?		B (0.75)	
PUNTUACION SUBTOTAL		2.25	
CAPACIDAD DE APRENDER (NO aplica para puestos operativos)			
1. Describa alguna situación laboral en la le haya costado aprender algo. ¿En dónde residía la dificultad?		B (0.75)	
2. Cuénteme alguna situación en su trabajo en la que haya tenido que cambiar algo que ya creía aprendido		B (0.75)	
3. ¿Qué fue lo último que aprendió de su jefe o compañeros de trabajo y que considera valioso? ¿Cómo esto le sirvió para mejorar su desempeño laboral o calidad de vida?		B (0.75)	
PUNTUACION SUBTOTAL		2.25	
PUNTUACION TOTAL			

Se puede agregar cualquier comentario adicional si es pertinente:

Nombre y firma del evaluador:

ANEXO 3 Fotos de la empresa

