

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Gestión por Competencias Laborales y la
Productividad del Recurso Humano de la empresa
PUBLIGRABADOS de la ciudad de Ambato”.**

Autora: Mónica Viviana Lasluisa Guerrero

Tutor: Ing. MBA. Santiago Verdesoto V.

AMBATO – ECUADOR

Abril 2015



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Santiago Verdesoto

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 19 de Febrero de 2015

Ing. MBA. Santiago Verdesoto V.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mónica Viviana Lasluisa Guerrero, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de la citas.

Mónica Viviana Lasluisa Guerrero

C.I. 180380948-0

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, 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. M.Sc. Roberto Soria C.

f) _____

Ing. M.Sc. Gabriel Pazmiño S.

Ambato, Marzo 25 del 2015

DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales de este trabajo Final de Grado, y autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

Mónica Viviana Lasluisa Guerrero
C.I. 180380948-0

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas sus bendiciones, por iluminarme día a día y darme la sabiduría, el entendimiento y la paciencia para así lograr mis propósitos.

A mis padres Juan y Lourdes por todo el apoyo brindado, la confianza, el cariño y la comprensión en cada instancia de mi vida.

A mi hija Valentina que es mi razón de ser y por la que lucho por alcanzar mis sueños.

A mis hermanos Sebastián y Patricio por los consejos y su apoyo incondicional en este período de mi vida.

A la Universidad Técnica de Ambato, en especial a mi querida Facultad de Ciencias Administrativas a todos sus docentes que día a día me impartieron sus conocimientos y valores para mi formación integral dentro de mi carrera y de manera muy especial a los que contribuyeron para la culminación de esta investigación sobre todo a mi Tutor el Ing. MBA. Santiago Verdesoto.

A la empresa Publigrabados por su acogida para la culminación del presente trabajo.

Mónica Lasluisa Guerrero

DEDICATORIA

Principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, que con sus sabios consejos han sabido guiarme por el camino del bien. A mi hija por ser el pilar fundamental en mi vida la que me da la fortaleza para luchar y alcanzar mis objetivos. A mis hermanos por siempre estar dispuestos a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

Mónica Lasluisa Guerrero

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ANEXOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1 TEMA.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO.....	6
1.2.3 PROGNOSIS.....	7
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.2.5 INTERROGANTES.....	7
1.2.6 DELIMITACIÓN.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS.....	9
1.4.1 Objetivo General.....	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANTECEDENTES.....	10

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	13
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	17
2.4.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES (V.I).....	20
2.4.2 PRODUCTIVIDAD (V.D)	31
2.5 HIPÓTESIS.....	36
CAPÍTULO III.....	37
METODOLOGÍA	37
3.1 ENFOQUE	37
3.2 MODALIDAD	38
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	39
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	42
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	44
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	45
CAPÍTULO IV.....	46
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	46
CAPÍTULO V	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
5.1 Conclusiones	60
5.2 Recomendaciones.....	62
CAPÍTULO VI.....	63
6. PROPUESTA.....	63
6.1 DATOS INFORMATIVOS	63
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	64
6.3 JUSTIFICACIÓN	64
6.4 OBJETIVOS	65
6.4.1 Objetivo General	65
6.4.2 Objetivo Específicos	66
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	66
6.5.1 Socio cultural	66

6.5.2 Tecnológico.....	66
6.5.3 Organizacional	66
6.5.4 Económico - Financiero	67
6.6 FUNDAMENTACIÓN	67
6.6 METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO	69
6.8 PLAN DE ACCIÓN.....	78
6.9 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	80
6.9.1 Presupuesto	80
6.9.2 Organigrama de la Empresa	80
6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Categorías Fundamentales.....	17
Gráfico N° 2. Constelación de ideas de la Variable Independiente	18
Gráfico N° 3. Constelación de ideas de la Variable Dependiente	19
Gráfico N° 4. Pregunta 1 Innovación del Producto.....	47
Gráfico N° 5. Pregunta 2 Comprometimiento del Personal.....	48
Gráfico N° 6. Pregunta 3 Competencias y Habilidades	49
Gráfico N° 7. Pregunta 4 Utilización de Recursos.....	50
Gráfico N° 8. Pregunta 5 Desempeño del Personal	51
Gráfico N° 9. Pregunta 6 Evaluación y Control.....	52
Gráfico N° 10. Pregunta 7 Accesibilidad en Precios	53
Gráfico N° 11. Pregunta 8 Satisfacción en la Atención.....	54
Gráfico N° 12. Pregunta 9 Estándares de Calidad	55
Gráfico N° 13. Pregunta 10 Productividad	56
Gráfico N° 14. Interpretación del Chi Cuadrado	59

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Población y Muestra	41
Cuadro N° 2. Variable Independiente: Gestión por Competencias Laborales.....	42
Cuadro N° 3. Variable Dependiente: Productividad del Recurso Humano	43
Cuadro N° 4. Recolección de la Información	44
Cuadro N° 5. Técnicas e Instrumentos de Investigación	44
Cuadro N° 6. Pregunta N° 1	47
Cuadro N° 7. Pregunta N° 2.....	48
Cuadro N° 8. Pregunta N° 3.....	49
Cuadro N° 9. Pregunta N° 4.....	50
Cuadro N° 10. Pregunta N° 5.....	51
Cuadro N° 11. Pregunta N° 6.....	52
Cuadro N° 12. Pregunta N° 7.....	53
Cuadro N° 13. Pregunta N° 8.....	54
Cuadro N° 14. Pregunta N° 9.....	55
Cuadro N° 15. Pregunta N° 10.....	56
Cuadro N° 16. Resultados Observados	57
Cuadro N° 17. Valores Esperados.....	57
Cuadro N° 18. Cálculo del Chi Cuadrado.....	58
Cuadro N° 19. Competencias en el puesto.....	70
Cuadro N° 20. Evaluación del Desempeño por Competencias.....	73
Cuadro N° 21. Plan de Acción	78
Cuadro N° 22. Presupuesto	80
Cuadro N° 23. Matriz de Monitoreo y Evaluación	81

ANEXOS

Anexo N° 1. Árbol del Problema	87
Anexo N° 2. Encuesta	88
Anexo N° 3. Actividad que Desarrolla la Empresa	91

RESUMEN EJECUTIVO

Publigrabados es una empresa de fotograbados y rotulación entregando productos en metal, acero, bronce, vidrio y plástico, además de la elaboración de artículos promocionales corporativos. Su actividad empresarial inicia el 10 de Noviembre de 1967, es decir lleva 48 años en el mercado, los cuales van enfocados en crear un trabajo de calidad.

Nos enfocaremos en la Productividad del Recurso humano, debido a que no se han establecido las competencias esenciales para cada puesto de trabajo así como también herramientas motivacionales que permitan manejar adecuadamente el capital humano, con estímulos que les permitan generar resultados altamente productivos.

Es por esta razón que en la presente investigación se realiza un estudio profundo sobre los problemas que se suscitan, por lo que es de vital importancia que la gerencia esté más atenta en solucionar las debilidades del factor humano, tener en cuenta que la productividad va más allá de producir un bien, sino que busca encontrar métodos y soluciones para ser competitivos en el mercado empresarial.

La finalidad de este trabajo es contribuir con la empresa Publigrabados, con el diseño de un modelo de evaluación de desempeño por competencias que favorezca a mejorar la productividad del recurso humano y por lo tanto que se ajuste a las verdaderas necesidades de la empresa; además de considerar importantes los conocimientos y habilidades de las personas hacen especial énfasis en sus comportamientos y conductas, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior.

Palabras Claves:

Competencias Laborales, Productividad, Recurso Humano, PUBLIGRABADOS, Fotograbado.

INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado en el cual se está moviendo la humanidad, exige cada vez más de personal con un excelente desempeño donde solamente existe una forma de lograrlo y es que en las empresas se gestione el recurso humano por competencias.

La presente investigación se basa en la aplicación de un modelo por competencias con el objeto de mejorar la productividad del recurso humano, la misma que se desarrolla en seis capítulos, que se presentan a continuación:

En el capítulo I, se denomina el Problema de investigación, lo cual nos permite conocer la magnitud del mismo.

En el capítulo II, está conformado por el Marco Teórico, es decir la fundamentación teórica, donde se toma como aporte los criterios de diversos autores. Al establecer las categorías por cada variable se realiza la investigación científica que respalden el trabajo investigativo, además se plantea la hipótesis que será verificada para tomar los correctivos que sean necesarios.

En el capítulo III, se presenta la Metodología que se utilizará para la recopilación de información, de igual manera se establece la población y muestra con la que se va a trabajar, la operacionalización de las variables, la recolección de la información y por último las técnicas e instrumentos de información.

En el capítulo IV, se realizó el Análisis e Interpretación de Resultados, a través de la encuesta ejecutada al personal interno de la empresa con su respectiva tabulación para que finalmente se la represente en cuadros y gráficos estadísticos con sus respectivo análisis e interpretación a cada una de las preguntas planteadas, de igual manera se plantea la verificación de la hipótesis utilizando la fórmula del Chi Cuadrado.

En el capítulo V, se realizó las conclusiones y recomendaciones de la investigación las mismas que servirán para la propuesta.

En el capítulo VI, se desarrolla la propuesta que es la razón fundamental para dar solución al problema planteado, la cual está conformada por el título, la justificación, objetivos y el modelo operativo.

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“Gestión por Competencias Laborales y la Productividad del Recurso Humano de la Empresa Publigrabados de la Ciudad de Ambato”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización.

En el mundo dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, cuyo estudio y aplicación de estas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto a nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada colaborador.

Evidentemente, quienes poseen las competencias son los individuos, pero las organizaciones han de trabajar, asegurando, por un lado que el empleado ejecuta

con acierto las funciones asignadas al puesto que ocupa actualmente, y por otro que pueda mejorar su empleabilidad y aportarle una carrera profesional. (López J. F., Gestión por Competencias, 2005, pág. 24)

Competencias es el nuevo modelo del empleo reflejado en los atributos que debe disponer un trabajador para ocupar un determinado puesto. En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo de capital humano lo cual no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, sino una capacidad real y demostrada. (Donna, 2014)

La Gestión por Competencias Laborales es aquella que promueve la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral; en donde la Competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización.

La innovación en los diferentes ámbitos de la empresa es el sustento de la mejora de la productividad. Estudios prácticos apuntan a que las trayectorias más efectivas de innovación, en cuanto a impacto en la mejora de productividad, son aquellas donde, en forma simultánea, se introducen innovaciones en los sistemas de tecnología, organización y gestión de recursos humanos.

Lo que es importante mencionar aquí, porque se relaciona directamente con la competencia laboral, es que la simultaneidad de iniciativas también se dio en el interior del subsistema de recursos humanos, innovándose a la vez los sistemas de formación y capacitación, de selección, remuneración, participación. Esto apunta a que la introducción de una gestión por competencia laboral en la empresa difícilmente podrá hacerse si no se considera en algún momento la innovación de los otros subsistemas de la gestión de recursos humanos, situándola de esta manera en el seno de las relaciones laborales, de la negociación entre los

diferentes actores sociales de la producción.

La innovación a su vez es producto de un proceso de aprendizaje institucional o de la organización, en la que intervienen factores del orden institucional como son la cultura organizacional, las relaciones laborales e influencias del entorno. Intervienen en ella el aprender por hacer y por explorar, la base de conocimientos acumulados en el tiempo, el acto de creación y la necesidad de olvidar rutinas o acciones que dejan de ser funcionales o que quizá nunca lo han sido.

En el Ecuador gestión por competencias laborales, es un modelo de management que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos organizacionales. Como es casi obvio, cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto, las competencias son diferentes en cada caso. Para ello el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que las personas deben poseer para alcanzar aquello que se haya definido como estrategia organizacional. En todos los casos se parte de la Misión y Visión. Competencia hace referencia a las características de personalidad, ocurridas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2014)

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias, tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa, lo cual pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. (Rojas, 2014)

Los estudios suelen señalar que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los tan

deseados beneficios económicos. No obstante, la evidencia inclina la balanza a que las relaciones que establecen los jefes con sus colaboradores tienden a ser un factor determinante en esta cadena clima organizacional, satisfacción laboral, productividad. Las conclusiones de estos estudios refieren que no es la remuneración, ni los beneficios, ni los estímulos, ni el carisma del líder corporativo, sino la relación interpersonal que el manager, supervisor o jefe inmediato establece con el personal operativo. Concretamente consideran que existen al menos cuatro competencias o habilidades esenciales, que hacen fuerte un lugar de trabajo como: saber seleccionar personal con base en su experiencia, inteligencia y determinación; el establecimiento de expectativas o metas claras; motivar a las personas ayudándoles a identificar y superar sus debilidades y desarrollar a la persona ayudándole a aprender y a ser ascendida.

En la ciudad de Ambato, la gestión por Competencias Laborales, nos permitirá conocer los ámbitos de desarrollo profesional del talento humano a través de sus competencias, ya que juegan un papel fundamental en el éxito de la empresa. Es importante realizar una buena selección, entrenamiento y desarrollo del personal ya que son quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos estratégicos propuestos que ayudarán a la consecución de metas planteadas.

La gestión por competencias laborales surge como consecuencia de la necesidad de mantener y mejorar la competitividad de las empresas, en un entorno cada vez más agresivo y rápidamente cambiante. Las organizaciones deben también desarrollar políticas de responsabilidad social interna, que significa promover el desarrollo de la empleabilidad de su fuerza de trabajo, el enriquecimiento de las tareas y puestos de trabajo, y de crear oportunidades de desarrollo profesional. Cuanto más valor el trabajador tenga para la organización, más valorado estará en el mercado de trabajo.

En la empresa Publigrabados no cuentan con una adecuada gestión por competencias esto da como resultado que los trabajadores no posean las competencias requeridas en sus puestos de trabajo, por lo tanto es importante velar

por las exigencias y necesidades de sus colaboradores para no generar un déficit de productividad. Si no se logra tener un personal satisfecho no se logrará mayor cosa, tanto que mientras la empresa de más a sus colaboradores esta será retribuida en igual o mayor cantidad.

En este trabajo se planteará el surgimiento de la formación profesional por la competencia laboral, que es la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes que están apareciendo en el mundo de las empresas. Un aspecto importante de las competencias es que permite al personal desenvolverse en muchos ámbitos tanto de la vida personal, intelectual, social y laboral lo cual permitirá que sus resultados sean efectivos y que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

Con la inadecuada gestión por competencias laborales y la productividad del recurso humano de la empresa Publigrabados de la ciudad de Ambato, se puede determinar que existe ausencia de capacitación en el recurso humano, lo que genera el decremento en la productividad y por lo tanto el incumplimiento de los objetivos de producción, ya que si el personal no desarrolla sus competencias no podrá cumplir eficientemente su trabajo, porque tan solo se estarían rigiendo únicamente a lo que su jefe les indica más no estarían realizando un trabajo en el que se dé a conocer su verdadero desempeño profesional. El desconocimiento de las funciones de cada puesto es otra de las causas; es decir que el personal no tiene claro cuáles son sus responsabilidades y actividades dentro de la empresa, esto hace que sean incompetentes y no puedan desarrollar su ventaja competitiva en el mercado tan cambiante, por lo tanto se dan los atrasos en la producción y por consecuencia pérdida para la empresa en general. Finalmente existe la falta de innovación lo que conlleva a la pérdida de posicionamiento en el mercado, ya que toda empresa está obligada a considerar la innovación permanente como la garantía de su supervivencia

1.2.3 PROGNOSIS

Si no se da solución a la inadecuada Gestión por Competencias Laborales que existe en la empresa Publigrabados no se podrá lograr y obtener un excelente rendimiento en la Productividad del Recurso Humano, ya que existiría un retraso productivo y por lo tanto no se alcanzarían los objetivos planteados; lo cual perjudicará el bienestar y su existencia en el mercado empresarial.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La inadecuada Gestión por Competencias Laborales incide en la Productividad del Recurso Humano de la empresa “Publigrabados” de la ciudad de Ambato.

1.2.5 INTERROGANTES

¿Cómo incide la Gestión por Competencias Laborales en la empresa “Publigrabados”?

¿Qué tipo de herramientas se debería aplicar para mejorar la Gestión por Competencias Laborales?

¿Existe la necesidad de implementar una alternativa de solución al problema investigado?

1.2.6 DELIMITACIÓN

Por Contenido

Campo: Administrativo

Área: Organización

Aspecto: Gestión por Competencias Laborales

Delimitación Espacial

La presente investigación se realizará en la empresa “Publigrabados” ubicada en las calles Francisco Flor y Pérez de Anda de la ciudad de Ambato.

Delimitación Temporal

La presente investigación se realizará en el período Agosto 2014 - Marzo 2015.

Unidades de observación

La investigación se realizará a los clientes internos de la empresa.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Se ha considerado necesario realizar una investigación con el propósito de contribuir a la empresa a desarrollar métodos y técnicas para tener adecuadas competencias, las mismas que servirán para que el personal puedan actualizarse en sus conocimientos y potencialidades y de esta manera poder contribuir al mejoramiento de la productividad, tomando en cuenta que es responsabilidad del Gerente reconocer el potencial que posee su personal ofreciéndoles nuevas oportunidades de desarrollo tanto personal como profesional que se verá reflejado en el exitoso crecimiento de la empresa.

Es importante tener en cuenta que las competencias laborales son los conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar sus funciones o actividades de una manera eficiente, además permiten el mejor desarrollo de los procesos dentro de una organización, ya que la visión que se tiene de empresa-empleado se transforma; es decir, de trabajar en un ambiente en donde cada uno de los trabajadores se limita a cumplir con las tareas que únicamente les son asignadas, esto cambia a una visión mucho más flexible en donde el empleado se convierte en multifuncional, que busca la manera de crecer dentro de la empresa perfeccionando sus habilidades, lo cual lo hace más participativo, innovador y busca conocer más a fondo el negocio.

Con los resultados obtenidos mediante esta investigación permitirá mejorar la productividad del recurso humano, ya que este constituye un factor importante, el cual depende en gran parte del uso adecuado de bienes de capital en donde se requiere de un análisis cuidadoso y profesional de cada función para conseguir

que cada persona trabaje, no más intensa, sino más inteligentemente y así poder tener un excelente nivel de vida, pero es necesario que el trabajador enfrente nuevos desafíos que lo estimulen y lo mantengan satisfecho en su lugar de trabajo, además al utilizar y desarrollar las competencias laborales hará que la empresa se vuelva más fuerte, productiva y rentable.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar de qué manera incide la Gestión por Competencias Laborales en la Productividad del Recurso Humano de la empresa “Publigrabados” de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ❖ Identificar de qué manera incide la inadecuada Gestión por Competencias Laborales en la empresa “Publigrabados”.
- ❖ Analizar qué tipo de herramientas son necesarias para mejorar la Gestión por Competencias Laborales.
- ❖ Proponer una alternativa de solución al problema investigado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Como antecedente para esta investigación se contó con tesis que reposan en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Técnica de Ambato, en las cuales se encontró temas similares con la gestión por competencias y la productividad del recurso humano los mismos que se detallan a continuación:

Según (Ortiz, 2011) en su trabajo investigativo con el tema El modelo de Gestión de Personal y su incidencia en el Desarrollo del Talento Humano de la empresa "Incubandina" de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Objetivos

- Identificar el estado actual de los empleados, utilizando información válida y pertinente, para establecer las capacidades e insuficiencias de los mismos en la empresa “Incubandina”.
- Analizar las capacidades encontradas en los empleados, aplicando pruebas de diagnóstico crítico, para establecer el nivel de especialización y conocimiento de dichos empleados de “Incubandina”.
- Proponer un modelo de gestión, basado en indicadores de medición de capacidades, para aprovechar el talento humano de la empresa “Incubandina”.

Conclusiones

- La gran mayoría de empleados de la empresa consideran que el modelo de gestión de personal tradicionalista que actualmente se aplica en la empresa, no permite desarrollar su talento humano.
- En el modelo existente los empleados consideran que si se aplica un sistema de reclutamiento y selección de personal y una escala de remuneraciones, pero que no son totalmente efectivos, y que es necesario incrementar un sistema de inducción de personal para mejorar la adaptabilidad laboral.
- En la empresa no se establece indicadores para medir el desempeño laboral, ni son tomados en cuenta los conocimientos y habilidades de los empleados, peor aún existe interés por desarrollar el talento humano.

Según (Pozo, 2012)“EL Desarrollo de Competencias de los trabajadores y su incidencia en la Producción de las carrocías “CEPSAN”. Trabajo previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, cuyo autor señala que el objetivo principal es:

Objetivos

- Determinar cómo incide el inadecuado modelo de desarrollo de competencias que permita mejorar la producción en la empresa; identificando cómo se lleva a cabo el desarrollo de competencias para mejorar la producción en la organización.

Conclusiones

- En la empresa CEPESAN, no existe un conocimiento adecuado acerca de un desarrollo de competencias de parte de la gerencia y que no todos los trabajadores tienen completamente el conocimientos para realizar el trabajo establecido por el departamento de producción.
- Por lo que la empresa debe ponerle mayor atención, en difundir a todo su personal los planes de producción que se desarrollaran durante un período determinado.

Según (Veintimilla, 2007)“Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para la empresa BYCASE S.A. en la ciudad de Latacunga." Escuela Superior del Ejército -ESPE, Dirección de Posgrados, Maestría en Gestión de Empresas, en donde el autor señala que el objetivo principal que se menciona a continuación:

Objetivos

- Diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias para la empresa BYCACE S.A. en la ciudad de Latacunga”

Conclusiones

- El modelo de gestión del talento humano por competencias representa una herramienta básica que ayudará a mejorar la administración de los

colaboradores de Bycace, con el consecuente incremento de su motivación alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en la consecución de las metas empresariales.

- Como herramienta de gestión, el perfil de competencias facilita la selección, orienta la formación, indica el camino que se debe tomar en el desarrollo profesional, permite tomar decisiones para la promoción, e incluso puede ser una referencia para valorarlos puestos y la retribución.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se identifica con el Paradigma Crítico-Propositivo, ya que busca la participación activa del investigador y los involucrados, para generar transformaciones positivas en la empresa “Publigrabados”.

Hoy en día en el mundo empresarial se han dado varios cambios continuos y acelerados, es ahí donde la gestión por competencias se constituye como una herramienta capaz de potenciar la dirección de las personas y permitir una mayor productividad y sostenibilidad de la empresa. La gestión implica aprendizaje, tanto individual como grupal, que es la fuente de la innovación y la productividad. El evaluador incide en el aprendizaje mediante la reflexión conjunta con el evaluado. Pero, si se reduce la gestión del desempeño a la simple medición, existe una alta probabilidad de que se termine con una menor productividad en vez de mejorarla.

Fundamentación ontológica: La realidad en las empresas ha permitido que a través de personas como gerentes, consultores, directores institucionales y expertos se pueda mejorar la productividad y competitividad de las empresas realizando una correcta gestión para poder identificar los factores que influyen en el éxito de la misma tomando en cuenta que estamos en un mundo cambiante y dinámico.

Fundamentación epistemológica: El conocimiento de la realidad tiene sentido cuando se comprende la interrelación con lo histórico-social, ideológico-política, científico-técnica, económica y cultural, ya que esto hace que exista una mejor comprensión del objeto de estudio, lo cual va a permitir que el sujeto acumule en su mente conocimientos que le han sido transmitidos desde afuera, y de esta manera poder dar sentido a la investigación.

Fundamentación axiológica: El investigador es el sujeto social que sintetiza el contexto socio-cultural en donde está ubicado el problema que estudia, esto le permitirá actuar con neutralidad ya que la ciencia debe ser objetiva libre de influencias como son los factores políticos, religiosos, culturales.

Fundamentación metodológica: La construcción del conocimiento se hace a través de la investigación cualitativa, que se logra con la participación de los empleados involucrados y comprometidos con el problema. Aplicar un modelo de gestión del talento humano contribuirá al desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que permitirá al personal desenvolverse eficientemente en su área y así alcanzar un objetivo común.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Del Rol del Estado en el Desarrollo Productivo

Art. 5.- Rol del Estado .- El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado.

Para la transformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de:

a. La competitividad sistémica de la economía a través de la provisión de bienes públicos como la educación, salud, infraestructura y asegurando la provisión de los servicios básicos necesarios, para potenciar las vocaciones productivas de los territorios y el talento humano de las ecuatorianas y ecuatorianos. El Estado establecerá como objetivo nacional el alcance de una productividad adecuada de todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y gestores de la economía popular y solidaria, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y la eficiencia en el otorgamiento de servicios de las diferentes instituciones que tengan relación con la producción.

b. El desarrollo productivo de sectores con fuertes externalidades positivas a fin de incrementar el nivel general de productividad y las competencias para la innovación de toda la economía, a través del fortalecimiento de la institucionalidad que establece este Código.

c. La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva.

Art. 54.- Institucionalidad y Competencias.- El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

a. Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero;

b. Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno;

c. Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector;

d. Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional.

e. Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES;

f. Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia.

g. Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES;

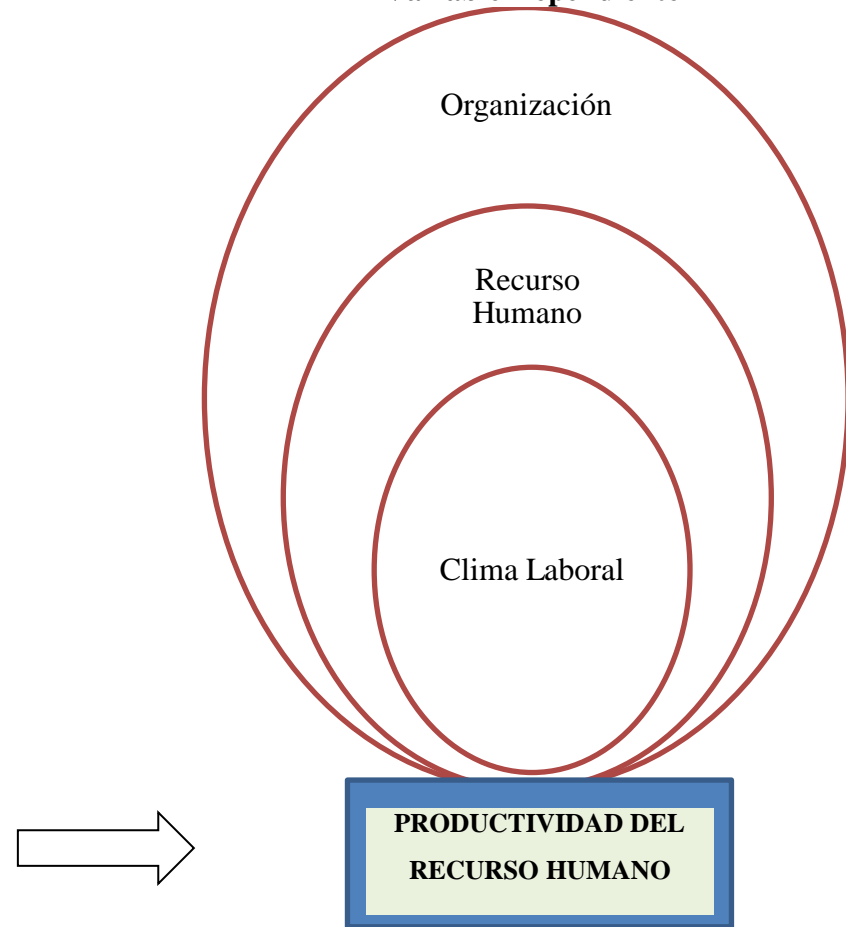
h. Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico N° 1. Categorías Fundamentales
Variable Independiente

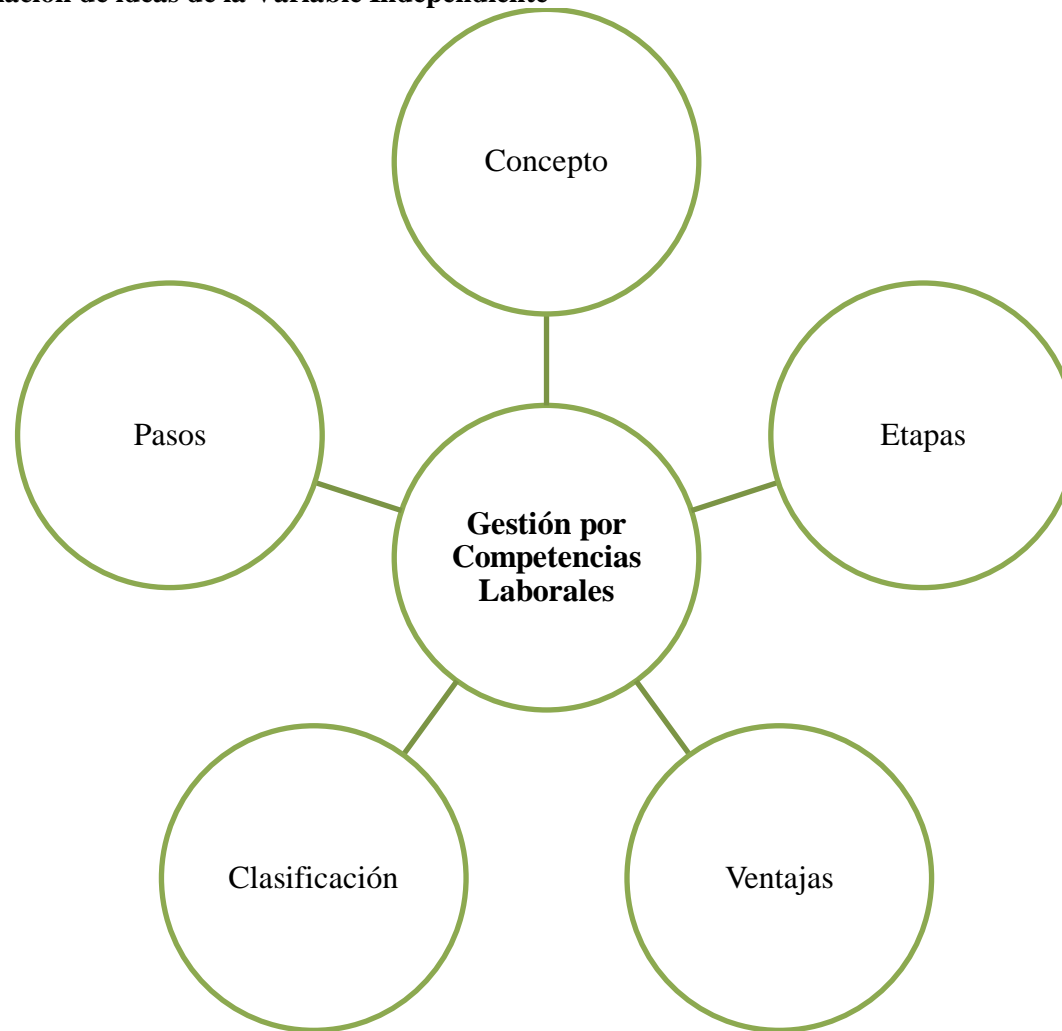


Variable Dependiente



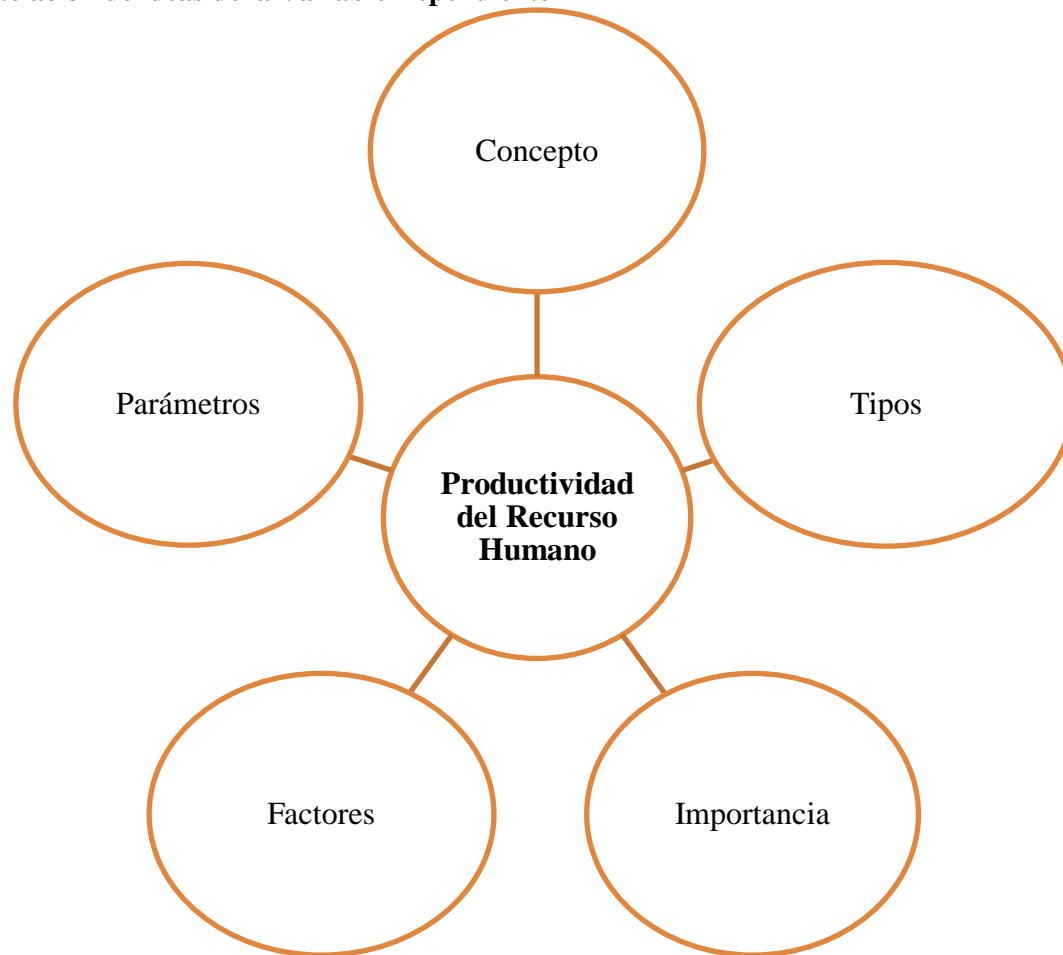
Elaborado por: Mónica Lasluisa

Gráfico N° 2. Constelación de ideas de la Variable Independiente



Elaborado por: Mónica Lasluisa

Gráfico N° 3. Constelación de ideas de la Variable Dependiente



Elaborado por: Mónica Lasluisa

2.4.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES (V.I)

CAPACITACIÓN

Según (Siliceo, 2006, pág. 25) define que: “La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Básicamente la Capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización adquiere los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

Según (Hurtado, 2005, pág. 134) confirma: “La capacitación es el conjunto de procesos organizados dirigidos a prolongar y complementar los conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión empresarial, a la mejor prestación de servicios, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral”.

Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomienden, evidentemente, aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría graves deficiencias. Si estas se generalizan el trabajo sería inadecuado, puesto que un personal incapaz, aun cuando tuviera la voluntad de colaborar constituye un elemento que quiere pero no puede, ayudar al debido desarrollo de la empresa.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Según (Aponte, 2006, pág. 6) explica. “La administración de personal es el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones”.

Según (Stuardo, 2007, pág. 85) considera a la administración de personal como: “La supervisión del trabajo del hombre y del material que emplea para realizar el fin propuesto, de modo que se lleve a cabo al más bajo costo de energía tiempo y dinero”.

FINES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Con frecuencia se mencionan como los fines fundamentales de la Administración de Personal los siguientes:

- 1) Obtener la máxima capacidad del personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa: obreros, empleados, supervisores, inmediatos, técnicos, ejecutivos, etc. Si todos tiene la capacidad adecuada, se dice, contamos con un personal que puede realizar las labores necesarias para la más eficiente operación, y por lo mismo, esa capacidad es la base fundamental para el éxito administrativo de la empresa.
- 2) Más no basta con la capacidad del personal: es necesario obtener su plena colaboración, esto es que quieran poner sus capacidades al servicio de la empresa. Un personal aunque sea capaz, si no tiene deseos de colaborar, si trabaja al mínimo, jamás dará el rendimiento adecuado.

Según (Valencia, 2006, pág. 7) define que: “La administración de personal es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa”.

Para efectos de nuestro estudio, la administración de personal es definida como: el sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones.

FINALIDAD DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

Según (Erazo, 2014) manifiesta que la administración de personal tiene como finalidad lo siguiente:

- Lograr una planta estable de trabajo
- Desarrollar al máximo las potencialidades, habilidades, capacidades y competencias del personal que integra la organización o empresa.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Mejorar el clima y cultura organizacionales
- Desarrollar personal altamente motivado, satisfecho y comprometido con la organización.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según (González, 2006, pág. 244) confirma que: “la evaluación del desempeño es un paso importante para su desarrollo administrativo, ya que en la medida que éste se desarrolle y se lleve a cabo, se esté en capacidad de conocer y determinar de una manera sistemática y constante los aspectos más importantes del personal de la empresa, los cuales finalmente permitirán encaminar esfuerzos en la dirección

correcta, y por ende, obtener los resultados esperados”.

Según (Jaume, 2012, pág. 193) manifiesta que: “es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo”.

La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la empresa, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Según (Chiavenato, 2009, pág. 6) describe: “la evaluación del desempeño como una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la empresa”.

Según (Juan Carlos Rodríguez Serrano, 2011, pág. 110) manifiesta que: “el ocupante de un puesto necesita saber cómo evalúa su superior su desempeño para mejorar y progresar profesionalmente, y necesita orientación para poder llegar alcanzar un desempeño de una manera eficaz”.

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según (Anónimo, pág. 2) define: “el objetivo de este sistema es lograr una apreciación válida y confiable del desempeño de los funcionarios en su trabajo, mediante la determinación de las capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos que contribuyen a la eficiencia en sus labores, así como de las deficiencias, en el

desempeño de sus funciones para establecer planes de mejoramiento individual”.

Según (Alberto Jorge Acosta, 2002) afirman que: “para mejorar el resultado de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño es un medio o herramienta a través del cual se trata de alcanzar los siguientes objetivos:

- Vincular a la persona a su puesto de trabajo
- Promoción
- Incentivos para el buen desempeño
- Mejorar las relaciones entre el empleado y su superior
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Información clave para las investigaciones de recursos humanos.
- Estimación del potencial del desarrollo del personal
- Estimular mayor productividad

GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES (V.I)

(Martha Alicia Alles, 2004, pág. 67) Confirma: “La gestión por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas”.

Las competencias se alimentan de la experiencia profesional; son dinámicas y flexibles y pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida. La competencia es un sinónimo de desarrollo.

Según (Tovar, 2012, pág. 38) manifiesta: “las competencias son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos valores, actitudes, conocimientos y habilidades, que a través de una medición pueden predecir una gestión, un desempeño y unos resultados, dentro de un contexto laboral”.

Todas aquellas organizaciones que apliquen un modelos de gestión por competencias tiene que: adquirir las competencias necesarias para un desempeño óptimo de los puestos de trabajo, a través de la selección o promoción; desarrollar las competencias para que evolucionen y se adapten a los cambios que sufre la empresa, a través de la formación y planes de carrera; y, por último estimular las competencias existentes para alcanzar los objetivos de la organización, a través del clima laboral y la estructura salarial.

Esto nos lleva a afirmar que la gestión por competencias es útil en una gran variedad de procesos dentro de la organización, como en el diseño y evaluación de puestos de trabajo, el reclutamiento y selección, los planes de carrera y formación, la política retributiva y la gestión del desempeño o gestión por resultados.

ETAPAS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según (Alonso, 2006, pág. 68) afirma que: “para implantar un sistema de gestión por competencias en una organización se debe seguir las siguientes etapas:

- **Sensibilización, implicación y participación** de la dirección de la empresa y de las personas clave que gestionan puestos de trabajo. Para lograr esto es fundamental la comunicación, explicar en qué consiste el modelo de gestión por competencias y cuáles son sus ventajas.
- **Análisis de los puestos de trabajo** de la empresa y realización de una descripción completa de los mismos, definiendo la misión, competencias.
- **Definición del perfil y nivel de competencias exigidas** por un lado tenemos una competencia de adecuación para puestos de baja autonomía, donde el nivel de competencias se establece fijando un punto por debajo del cual el trabajador es considerado ineficiente. Por otro lado para puestos de autonomía alta, la competencia es el logro, donde el nivel se establece fijando un punto de excelencia por encima del rendimiento medio del personal evaluado.

- **Evaluación** se la realiza para inspeccionar si se está o no cumpliendo el nivel de competencias exigido.

CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Según (Pablo González Rodríguez, 2010, pág. 70) manifiesta que existe la siguiente clasificación:

- ❖ **Técnicas:** Es aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- ❖ **Metodológicas:** Se ocupa de la capacidad de aplicación de procedimientos. Posee competencia metodológica aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- ❖ **Sociales:** Trata sobre las relaciones interpersonales en el puesto de trabajo. Es aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- ❖ **Participativa:** Se refiere a los aspectos organizativos, responsabilidad, compromiso, implicación. Es aquel que sabe participar en la organización de su puesto y entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto aceptar responsabilidades.

PASOS NECESARIOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

De modo que (Pablo González Rodríguez, 2010, pág. 75) afirma que: “Para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por el principio. Esto es

definir o revisar la Visión de la empresa: Hacia dónde vamos, los objetivos y la Misión, Qué hacemos, y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento decidir Cómo lo hacemos”.

Para implantar Gestión por competencias se requiere:

Definición de las competencias.

Definición de grados y niveles.

Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.

Análisis (evaluación) de competencias del personal

Implantación del sistema

ORGANIZACIÓN

Por su parte (José Castillo Aponte, 2006, pág. 23) define a la organización como:

Un conjunto de componentes debidamente establecidos para conseguir unos objetivos de acuerdo con un plan previsto, y si nos ceñimos al concepto de empresa, podemos definirla como una comunidad de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros realizan tareas asignadas para el beneficio de un fin que es el negocio.

Las Organizaciones empresariales tienen la misión de suministrar los productos y servicios de la mejor calidad a precios razonables, para satisfacer las necesidades de la sociedad de la cual hacen parte. En busca de los máximos niveles de eficiencia que les permita cumplir con su responsabilidad social, los directivos empresariales necesitan administrar adecuadamente materiales, maquinarias, tecnología, dinero, mercados y energía humana.

Por otro lado (Varo, 2007, pág. 225) considera a la organización como: “el proceso de gestión que combina los recursos materiales y humanos con el objeto de establecer una estructura formal de tareas y actividades. Organizar es agrupar las acciones

necesarias para alcanzar objetivos, asignar a cada grupo, un responsable con la autoridad precisa de supervisión.

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Según (Ferrel, 2007, pág. 1) confirma: “la organización consiste en acoplar y coordinar los recurso humanos, financieros, físicos, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para (Prisma, 2012, pág. 1) hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional y son los siguientes:

1. Del objetivo

Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

2. Especialización

Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. Jerarquía

Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

RECURSOS HUMANOS

Según (Alfredo Barquero Corrales, 2006, pág. 21) confirma que: “los Recursos humanos constituyen el activo más importante y, por ende, el que más atención demanda. El elemento humano está presente en todas las actividades de la empresa, y el gerente o director que desee obtener resultados positivos, necesita de manera imprescindible, de la colaboración y el esfuerzo productivo de sus subordinados”.

Es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecuta, su propia realización como seres humanos.

Según (Eudaldo Morales Gutierrez, 2008, pág. 2) afirma: “es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en

este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”.

CLIMA LABORAL

Según (Méndez, 2007, pág. 108) define como: “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación liderazgo, control toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Según (Marchant, 2008, pág. 134) afirma que: “influye en el comportamiento manifiesto de los miembros a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional”.

Según (Alfredo, 2008, pág. 138) manifiesta: “es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tenga con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso con proveedores y clientes, son todos los elementos que conforman lo que denominan clima laboral, esto puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización”.

El Clima Laboral está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas.

FACTORES DEL CLIMA LABORAL

Según (Gaspar Berbel Giménez, 2011, págs. 173-190) identifica los siguientes factores:

- a) **Autonomía:** Podemos hablar de alta autonomía, asociándola a bajo control y de baja autonomía cuando el control ejercido es amplio.
- b) **Participación:** Se centra en la pasividad e indiferencia. Pueden darse situaciones que desde el punto de vista organizacional neutralicen actitudes de participación y las sitúen involuntariamente para la persona en el plano de la pasividad e indiferencia al no existir canales y personas que gestionen de forma adecuada esta participación.
- c) **Liderazgo:** Se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas.
- d) **El valor comunicación:** Se centra con la incomunicación o mala comunicación. Es un ingrediente fundamental en la percepción del clima.

Componentes objetivos del clima laboral

1. Las condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo.
2. La remuneración o salario.
3. El diseño de puestos de trabajo
4. Los procesos, procedimientos y facilitadores.

2.4.2 PRODUCTIVIDAD (V.D)

Según (Combeller, 2009, pág. 22) afirma: “la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados.

Una revisión crítica del término de productividad permite elaborar conceptos más avanzados que la definen como: una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar y combinar inteligentemente los recursos disponibles. En esta definición sobresale como criterio:

- Asegurar que la productividad tenga efectos positivos en el cliente, lo cual solo se puede realizar a través del mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, que no solo satisfagan sus necesidades sino que superen sus expectativas.
- Establecer que la alta productividad implica el fomento del desarrollo de los trabajadores, lo cual significa atender la calidad de vida en el trabajo, desde una perspectiva integral y mucho más amplia, en donde el salario es suficiente y equitativo, la capacitación es en realidad formación personal, la tareas es enriquecida y variada y, sobre todo, la dirección es justa, humana y respetuosa.
- Aceptar como parte de la productividad a la responsabilidad social de la empresa, lo cual dignifica, justifica y hace defendibles los esfuerzos de superación de la gestión directiva, a la vez que se reconocen los límites naturales que se derivan del respeto a la ecología, las prácticas éticas en los negocios y la contribución económica que debe hacer la empresa a la sociedad.

¿QUE ES LA PRODUCTIVIDAD?

Según (Roberto Servitje Sendra, 2004, págs. 22-26) manifiesta: “es la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera que: se logren los objetivos institucionales, se mejore la calidad de los productos y servicios al cliente, se fomente el desarrollo de los trabajadores y se contribuya con beneficios económicos, ecológicos y morales a la colectividad”.

La productividad es el factor más importante que contribuye al mejoramiento del nivel de vida. La aportación de productividad que cada uno de nosotros haga puede ayudar a muchos, quizá durante varias generaciones.

Según (Beltrán, 2005, pág. 27) define: “el factor humano es de vital importancia para conseguir los niveles óptimos de eficiencia tan necesarios en las empresas para hacer competitivos sus productos y servicios”.

MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD.

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- ❖ Tecnología
- ❖ Organización
- ❖ Recursos humanos
- ❖ Relaciones laborales
- ❖ Condiciones de trabajo
- ❖ Calidad

FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD

Sin embargo (Edgar van den Berghe Romero, 2010, pág. 207) dice que entre los factores que determinan la productividad están:

El capital humano: Son los colaboradores de la empresa, los cuales incrementan su productividad a través de la educación, el entrenamiento, la innovación, la investigación, la experiencia, la colaboración y la motivación.

El capital físico: Es el dinero, los edificios, instalaciones, equipos, herramientas, maquinarias y suministros que se utilizan para producir bienes y servicios; se

incrementa la productividad si se utiliza la maquinaria apropiada de la manera más adecuada.

El conocimiento tecnológico: Es la utilización de la mejor manera para producir bienes y servicios, utilizando los conocimientos, la maquinaria y las herramientas apropiadas; se logra un aumento en la productividad haciendo uso de una mejor tecnología, con los sistemas y procesos para producir más bienes en un menor tiempo a un menor costo.

Los recursos naturales: Son dados por la naturaleza (aunque algunos de ellos pueden ser mejorados por el hombre), tales como los mares, los ríos, minas, depósitos minerales, pozos petroleros, tierra fértil.

En las empresas para incrementar la productividad son necesarios otros dos factores:

La Gerencia: porque el director debe ser un líder y un guía motivador para su personal, utilizando las técnicas modernas de administración y las tácticas gerenciales del futuro;teniendo siempre una mente abierta hacia los cambios micro y macro económicos, la innovación y la investigación.

El Personal: debe tener sentido de pertenencia hacia la empresa y un grado tal de motivación que lo impulsen a trabajar de la mejor forma posible, tratando de innovar e investigar para lograr un mejoramiento continuo en su trabajo y en la empresa.

PARÁMETROS DE LA PRODUCTIVIDAD

1. La productividad se relaciona con el logro de la misión o razón de ser de la empresa.
2. Si una parte de la misión consiste en ganar dinero hoy y mañana, o implica en obtener recursos financieros, eso orienta la productividad:
3. Productivo: es todo aquello que ayuda a ganar dinero a la organización.

4. Improductivo: es todo aquello que impide ganar dinero a la organización.
5. La productividad de toda la empresa depende de la capacidad de sus restricciones.
6. La misión de una empresa contiene valores humanos y responsabilidad social, y eso condiciona la productividad:
7. Productivo: es todo aquello que dignifica a la organización.
8. Improductivo: es todo aquello que es indigno a la organización.

EL FACTOR HUMANO COMO ELEMENTO CLAVE EN LA PRODUCTIVIDAD

Según (Ricardo Fernández García, 2010, págs. 27-37) manifiesta que: “si una organización desea que el personal desempeñe un trabajo con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es necesario que aprendan a administrar, y a gestionar exitosamente la inteligencia emocional; ya que ella influye grandemente en la productividad. En otras palabras tenemos que conducir a nuestro personal siguiendo siempre las normas establecidas por la empresa, entre las que se incluyen las de seguridad, y salud laboral, motivarlos y sobre todo enseñarles hacer las cosas de una forma óptima”.

Difícilmente podremos incrementar la productividad del personal si no están satisfechas adecuadamente:

- Las necesarias individuales lo cual exige un mejor conocimiento de sus más cercanos colaboradores, así como un buen programa de capacitación y desarrollo adecuado y sus posibilidades de promoción.
- Los elementos motivacionales no satisfactorios, como es el aspecto económico.

2.5 HIPÓTESIS

La Gestión por Competencias Laborales incide en la Productividad del Recurso Humano de la empresa “Publigrabados” de la ciudad de Ambato.

2.6 VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Independiente:

X= Gestión por Competencias Laborales

Variable Dependiente:

Y= Productividad del Recurso Humano

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

Según (Gómez, 2006, pág. 60) manifiesta que:

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.

El enfoque cualitativo se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente se prueban hipótesis. Con frecuencia se basan en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y este es flexible, y se mueve entre

los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

La presente investigación tendrá un enfoque Cualitativo-cuantitativo.

Cualitativo porque orienta hacia la identificación de las causas y explicación del problema objeto de estudio, así como también orienta hacia una medición controlada y pone énfasis en el resultado.

Cuantitativo porque orienta hacia la comprensión del problema objeto de estudio, su perspectiva es de adentro y pone énfasis en el proceso.

3.2 MODALIDAD

Existen modalidades para hacer investigación, para lo cual utilizamos las siguientes:

Investigación Bibliográfica o Documental

Según (Ariza, 2007, pág. 59) define como: “un instrumento o técnica de investigación, cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos o no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de un estudio concreto. Mientras más fuentes se utilicen más fidedigno será el trabajo realizado”.

En la presente investigación se realizó para la elaboración del marco teórico libros que permitirá obtener información sobre la inadecuada Gestión por Competencias Laborales y Productividad del Recurso Humano.

Se revisará tesis de grado, sitios web, libros, revistas, bibliotecas virtuales, entre otros, los mismos que ayudarán a solucionar las inquietudes y conocimientos nuevos útiles en la ampliación y profundización de esta investigación.

Investigación de campo

Otra investigación que se utilizó para obtener información es la investigación de campo según (Soriano, 2008, pág. 156) afirma que: “es la que se planea, organiza y dirige para captar información de la realidad que se estudia. Se utilizan diversas técnicas de recolección de datos, según sean las características objeto de estudio, las hipótesis, objetivos y la disponibilidad de tiempo, personal y de recursos económicos y materiales”.

Permitirá relacionarse directamente con los miembros de la Empresa lo cual permitirá conocer directamente el problema de la misma mediante el uso de Técnicas e instrumentos estadísticos de la calidad, tomando ciertos parámetros de medida sobre la calidad de los productos que son destinados a sus clientes y para ello se realizará las Encuestas de Consumo a los Clientes Potenciales, y mediante un análisis de resultados dar la mejor propuesta de cambio. La encuesta a los clientes proporcionará la información adecuada para la elaboración de un Modelo de Evaluación por Competencias.

Para la recolección de datos se trabajará con Modelos de Gestión por Competencias, para dar alternativas de solución a la Empresa y posteriormente ayudar a su desarrollo.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Exploratoria

Determinamos que el tipo de investigación que más se acomoda a la situación de la Empresa “Publigrabados” es empezar la investigación como exploratoria por las siguientes razones: el objeto es analizar un problema del cual no contamos con

antecedentes o datos similares, es decir, contamos con un cierto grado de desconocimiento del tema.

Este tipo de investigación nos permitirá que entremos en contacto con el tema y así poder obtener los datos suficientes para realizar una investigación a mayor profundidad.

Descriptiva

En esta investigación vamos a necesitar la información del área que se analizará en este caso el personal de la Empresa para saber cuáles son las causas por las cuales no se les ha otorgado un modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad de esta manera se utilizará como técnica la encuesta que ayudará a identificar, verificar el origen del problema y dar la mejor solución.

Correlacional

Este tipo de investigación nos sirve para medir la relación que existe entre el cambio de la una variable con la otra, se analizará e interpretará los datos empíricos para formular conclusiones en relación a la inadecuada Gestión por Competencias Laborales y la Productividad del Recurso Humano de la Empresa “Publigrabados” de la ciudad de Ambato.

Investigación Explicativa

El objetivo de esta investigación es explicar el fenómeno, el porqué de los hechos llegar al conocimiento de las causas y poder establecer relaciones causa-efecto. Las investigaciones explicativas implican esfuerzos del investigador y gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra se tomó de los clientes internos de la empresa “Publigrabados” de la ciudad de Ambato y está constituida por:

Cuadro N° 1. Población y Muestra

UNIDADES DE OBSERVACIÓN	POBLACIÓN
Directivos.	2
Empleados	12
Clientes	70
TOTAL	84

Fuente: “Empresa Publigrabados”
Elaborado por: Mónica Lasluisa

Como observamos la población es menor a 100, por lo que el investigador considera que la población será igual a la muestra.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Gestión por Competencias Laborales				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
Las competencias son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de unos valores, actitudes, conocimientos y habilidades, que a través de una medición pueden predecir una gestión, un desempeño y unos resultados, dentro de un contexto laboral.	Competencia	Originalidad Atención de calidad Innovación	¿La Empresa innova constantemente el diseño de sus productos?	Encuesta
	Valores	Respeto Lealtad Honestidad	¿Existe el comprometimiento del personal hacia la empresa?	Encuesta
	Gestión	Eficiencia Eficacia Efectividad	¿La efectividad del recurso humano satisface a los clientes?	Encuesta
	Desempeño	Evaluación Control	¿Piensa ud que la empresa cuenta con un método de evaluación y control en su productividad?	Encuesta
	Resultados	Venta Producción Objetivos	¿Aplican el servicio y atención de calidad por parte de los empleados hacia los clientes?	Encuesta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mónica Lasluisa

Cuadro N° 2. Variable Independiente: Gestión por Competencias Laborales

Variable Dependiente: Productividad del Recurso Humano

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	
Es la relación que existe entre la producción y el uso inteligente de los recursos humanos, materiales y financieros, de tal manera que: se logren los objetivos institucionales, se mejore la calidad de los productos y servicios al cliente, se fomente el desarrollo de los trabajadores y se contribuya con beneficios económicos, ecológicos y morales a la colectividad.	Recursos	Materiales Humanos Económicos Tecnológicos	¿Considera ud que la empresa utiliza apropiadamente los recursos?	Encuesta	
	Objetivos	Venta Producción Rentabilidad	¿Cree ud que los precios son accesibles para que la empresa pueda lograr su rentabilidad?	Encuesta	
	Calidad		Atención al cliente Producto Servicio de entrega	¿Le satisface el tiempo utilizado en la atención?	Encuesta
				¿La calidad de los productos de la empresa cumple sus expectativas?	Encuesta
			¿El personal de la empresa es profesional y eficiente en la entrega de los servicios?	Encuesta	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Mónica Lasluisa

Cuadro N° 3. Variable Dependiente: Productividad del Recurso Humano

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Cuadro N° 4. Recolección de la Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Mejorar la Productividad del Recurso Humano de la empresa “Publigrabados” de la ciudad de Ambato.
2. ¿A qué personas?	La investigación se realizará a los clientes que frecuentan la Empresa.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Sobre la Gestión por Competencias Laborales y la Productividad del Recurso Humano.
4. ¿Quién?	Mónica Viviana Lasluisa Guerrero
5. ¿Cuándo?	Agosto 2014- Agosto 2015
6. ¿Cuántas veces?	Sr realizará una vez a cada uno de los investigados.
7. ¿Con qué técnicas?	Encuesta, Entrevista
8. ¿Con qué instrumentos?	Con un cuestionario, Guía de entrevista
9. ¿En qué situación?	Se buscará el momento más adecuado para obtener datos reales.

Elaborado por: Mónica Lasluisa

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Cuadro N° 5. Técnicas e Instrumentos de Investigación

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Información Secundaria 1.- Lectura científica	Libros sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Talento Humano - Gestión por Competencias - Desempeño Laboral - Productividad - Internet
Información Primaria 1.- Encuesta	Cuestionario

Elaborado por: Mónica Lasluisa

3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para analizar y procesar la información procederemos de la siguiente manera.

Codificación de la información

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los clientes para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación, obteniendo una información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a revisar y analizar, verificando que las encuestas realizadas estén completamente llenas, todas las preguntas contestadas.

Tabulación de la información

Para proceder a realizar la tabulación de datos se la realizará a través del programa Excel, lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretando de la mejor manera los resultados de la investigación.

Graficar

Para esta presentación se utilizará barras y pasteles.

Analizar gráficos estadísticos

Para proceder analizar los datos se realizará por medio de porcentajes que nos permitirá interpretar los resultados que proyecte.

Interpretación

La interpretación de resultados se elaborará bajo una síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema objeto de estudio. Se aplicará el CHI - CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la investigación entre variables.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

O: Observados

E: Esperados

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez finalizada la aplicación del total de las encuestas se realizó la respectiva tabulación y con los resultados se procedió a desarrollarlos en el programa Excel el mismo que facilitó los cálculos para la elaboración de las tablas de datos estadísticos con las diferentes frecuencias y así poder determinar los porcentajes de cada una de las preguntas. A continuación se presenta las tablas y sus gráficos de los resultados obtenidos de la investigación realizada a clientes internos.

1. ¿Publigrabados innova constantemente el diseño de sus productos?

Cuadro N° 6. Pregunta N° 1

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	40	48%
CASI SIEMPRE	25	30%
A VECES	14	17%
NUNCA	5	6%
TOTAL	84	100%

Fuente: Empresa Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

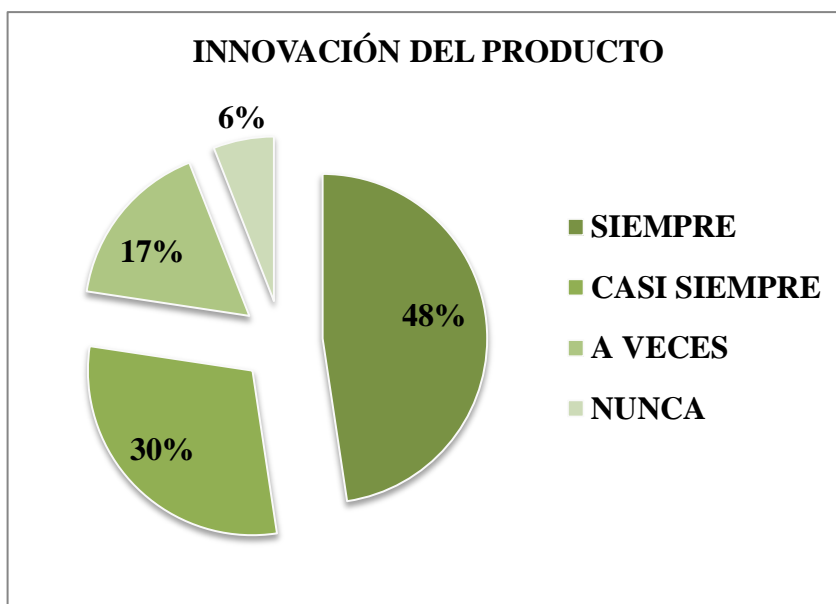


Gráfico N° 4. Pregunta 1 Innovación del Producto

Análisis e Interpretación

El 48% de los encuestados menciona que la empresa siempre está innovando el diseño de sus productos, lo que nos permite conocer que la institución está en constante cambio generando procesos productivos más veloces, obteniendo resultados positivos y logrando fortalecer la fidelidad de sus clientes en su totalidad, por otra parte el 30% de los encuestados indica que casi siempre innovan sus productos, con esto la empresa debilitará la confianza y credibilidad de sus clientes permanentes y reclutamiento de nuevos.

2. ¿Existe el comprometimiento del personal hacia la empresa?

Cuadro N° 7. Pregunta N° 2

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	35	42%
CASI SIEMPRE	22	26%
A VECES	22	26%
NUNCA	5	6%
TOTAL	84	100%

Fuente: Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

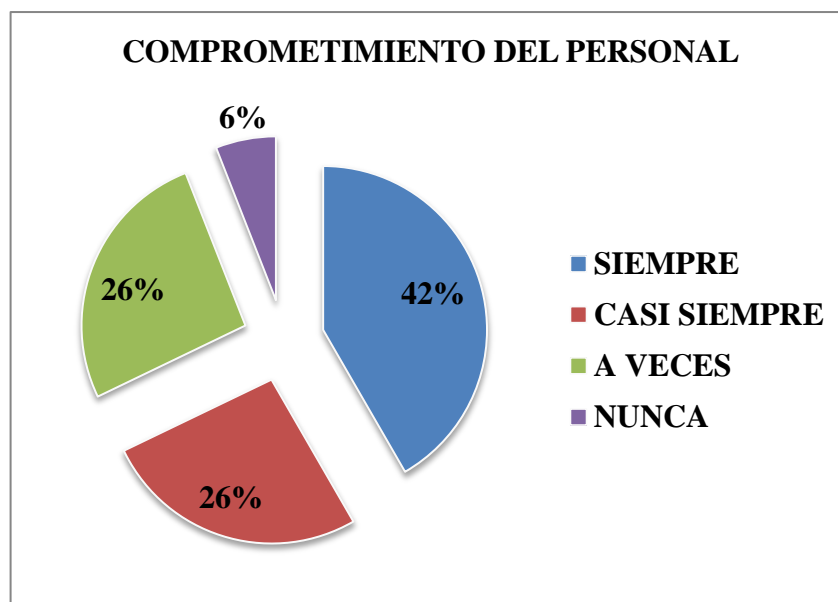


Gráfico N° 5. Pregunta 2 Comprometimiento del Personal

Análisis e Interpretación

El 42% de los encuestados menciona que siempre existe el comprometimiento del personal hacia la empresa, ya que sin el compromiso de los empleados es difícil llevar a la organización a cumplir con sus estrategias y metas, mientras que el 26% indica que casi siempre se da el comprometimiento, lo cual afectará directamente la producción y por lo tanto baja en la rentabilidad.

3. ¿Desarrollan eficazmente las competencias y habilidades del personal de la empresa?

Cuadro N° 8. Pregunta N° 3

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	40	48%
CASI SIEMPRE	22	26%
A VECES	17	20%
NUNCA	5	6%
TOTAL	84	100%

Fuente: Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

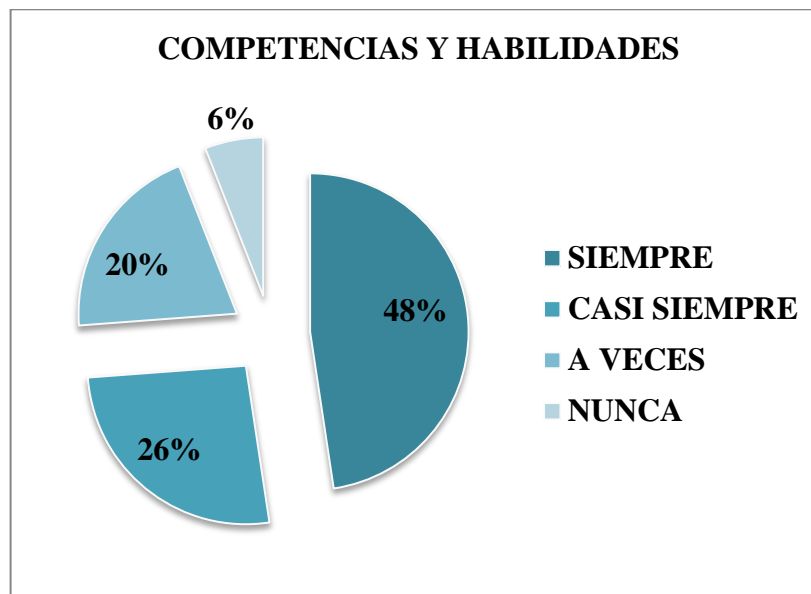


Gráfico N° 6. Pregunta 3 Competencias y Habilidades

Análisis e Interpretación

El 48% de los encuestados manifiesta que siempre se desarrollan eficazmente las competencias y habilidades del personal lo que quiere decir que los procedimientos internos están orientados apropiadamente, mientras que el 26% casi siempre satisface a sus clientes por lo tanto se debe mejorar ciertos parámetros que permitan mejorar las competencias y habilidades de sus trabajadores.

4. ¿Considera Ud. que la empresa utiliza apropiadamente los recursos?

Cuadro N° 9. Pregunta N° 4

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	32	38%
CASI SIEMPRE	20	24%
A VECES	24	29%
NUNCA	8	10%
TOTAL	84	100%

Fuente: Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

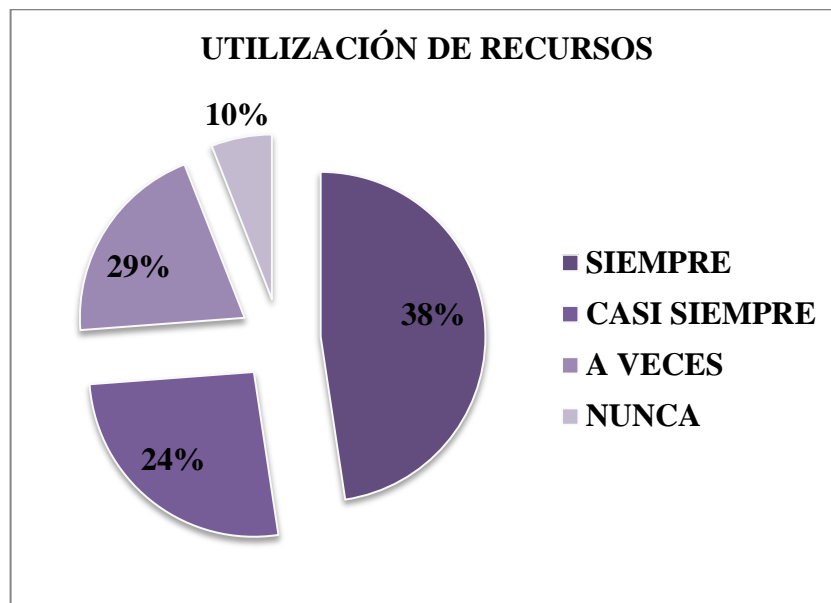


Gráfico N° 7. Pregunta 4 Utilización de Recursos

Análisis e Interpretación

El 38% de los encuestados manifiesta que la empresa siempre utilizan apropiadamente los recursos por cuanto la calidad de los productos terminados satisfacen las necesidades de los clientes, el 24% casi siempre utilizan apropiadamente, se debe analizar y determinar la fase del proceso que tiene debilidades, el 29% nos da a conocer que a veces, este aspecto puede originar inconvenientes en la calidad del producto terminado, la empresa debe establecer un seguimiento estricto al proceso o procesos de producción y adoptar los correctivos inmediatos.

5. ¿Con qué frecuencia de tiempo la empresa evalúa el desempeño de su personal?

Cuadro N° 10. Pregunta N° 5

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	30	36%
CASI SIEMPRE	19	23%
A VECES	25	30%
NUNCA	10	12%
TOTAL	84	100%

Fuente: Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

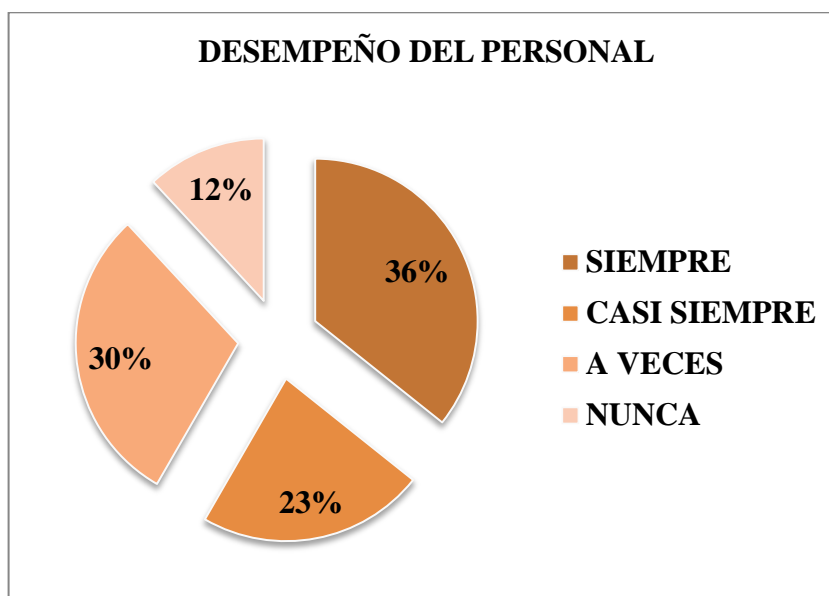


Gráfico N° 8. Pregunta 5 Desempeño del Personal

Análisis e Interpretación

El 36% de los encuestados manifiesta que siempre se realizan evaluaciones al personal ya que se ha podido evidenciar en el desenvolvimiento de sus actividades, mientras que el 23% indica que casi siempre los evalúan, con esto se demuestra que se debe mantener un control permanente en este aspecto tan importante para beneficio institucional.

6. ¿Piensa ud que la empresa cuenta con métodos de evaluación y control en su Productividad?

Cuadro N° 11. Pregunta N° 6

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	28	33%
CASI SIEMPRE	24	29%
A VECES	20	24%
NUNCA	12	14%
TOTAL	84	100%

Fuente: Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

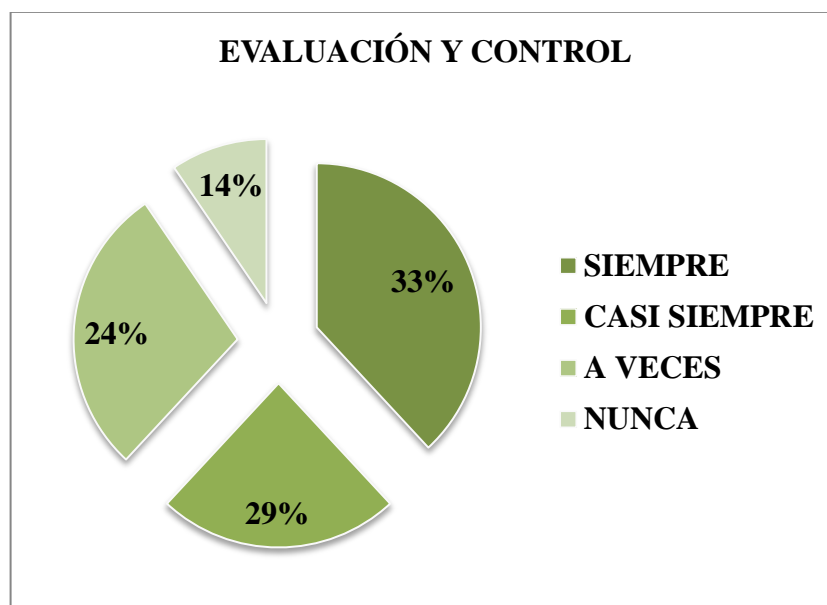


Gráfico N° 9. Pregunta 6 Evaluación y Control

Análisis e Interpretación

El 33% de los encuestados manifiesta que la empresa siempre aplica métodos de evaluación y control en su productividad para mejorar los resultados y mantener la fidelidad de sus clientes y el enrolamiento de clientes nuevos. El 29% señala que casi siempre la empresa aplica métodos de evaluación y control, lo que nos permite identificar cierta debilidad en la aplicación permanente de estos métodos, que debe experimentar mejora inmediata.

7. ¿Cree ud que los precios son accesibles para que la empresa pueda lograr su rentabilidad?

Cuadro N° 12. Pregunta N° 7

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	36	43%
CASI SIEMPRE	25	30%
A VECES	18	21%
NUNCA	5	6%
TOTAL	84	100%

Fuente: Publigrabados
Elaborado por: Mónica Lasluisa

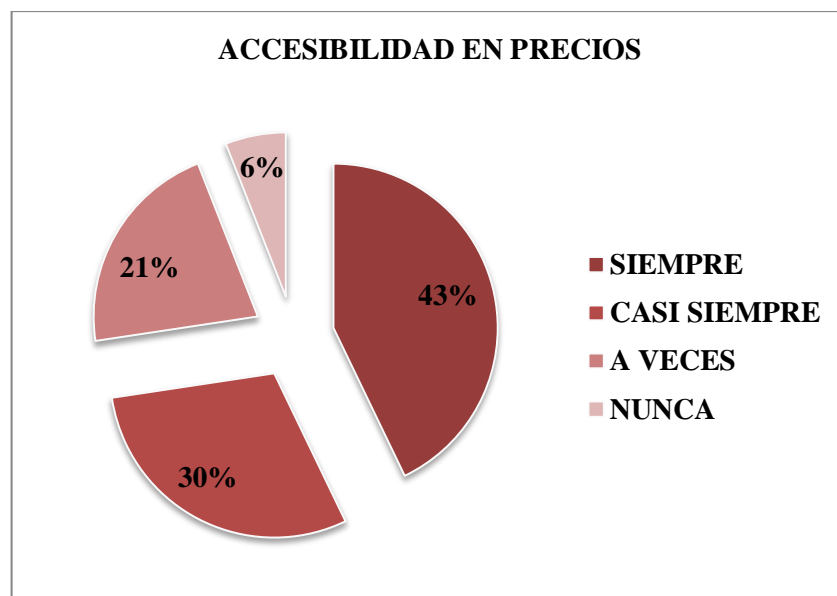


Gráfico N° 10. Pregunta 7 Accesibilidad en Precios

Análisis e Interpretación

El 43% de los encuestados manifiesta que la empresa siempre cuenta con sus precios accesibles lo cual le permite lograr su rentabilidad, mientras que el 30% casi siempre sus precios son accesibles se debe identificar las causas de la variación y adoptar las medidas que regulen sus precios, el 21% nos da a conocer que a veces, la empresa debe realizar permanentemente estudios de mercado y comportamiento de la competencia.

8. ¿Según su criterio el cliente se siente satisfecho con el tiempo utilizado en la atención?

Cuadro N° 13. Pregunta N° 8

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	29	35%
CASI SIEMPRE	21	25%
A VECES	25	30%
NUNCA	9	11%
TOTAL	84	100%

Fuente: Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

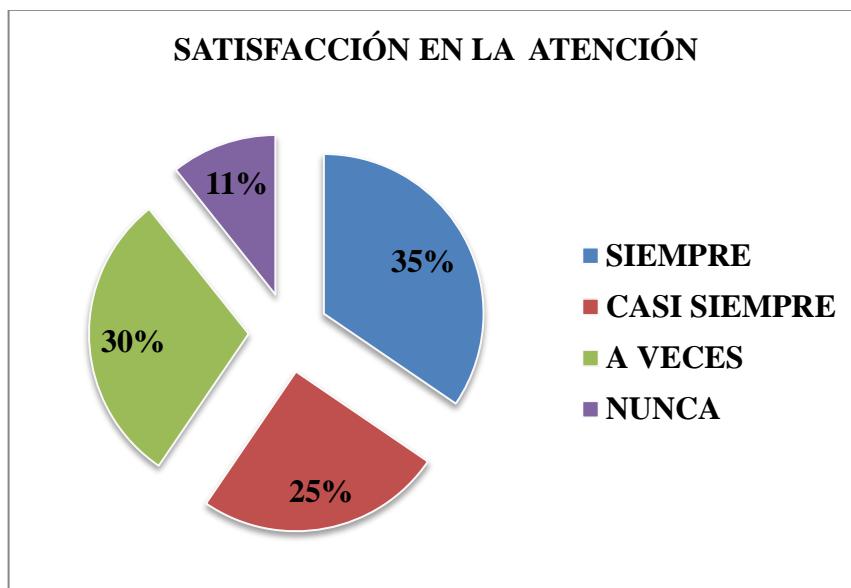


Gráfico N° 11. Pregunta 8 Satisfacción en la Atención

Análisis e Interpretación

El 35% de los encuestados manifiesta que siempre los clientes se encuentran satisfechos con el tiempo utilizado en la atención ya que se cuenta con un personal organizado y capacitado para cumplir con los pedidos a tiempo, mientras que el 25% nos indica que casi siempre les satisface el tiempo utilizado, por lo que deben reducir al máximo las demoras para que los clientes obtengan sus productos en la fecha y tiempo acordado.

9. ¿El producto elaborado en Publigrabados cumple con los estándares de calidad?

Cuadro N° 14. Pregunta N° 9

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	40	48%
CASI SIEMPRE	25	30%
A VECES	11	13%
NUNCA	8	10%
TOTAL	84	100%

Fuente: Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

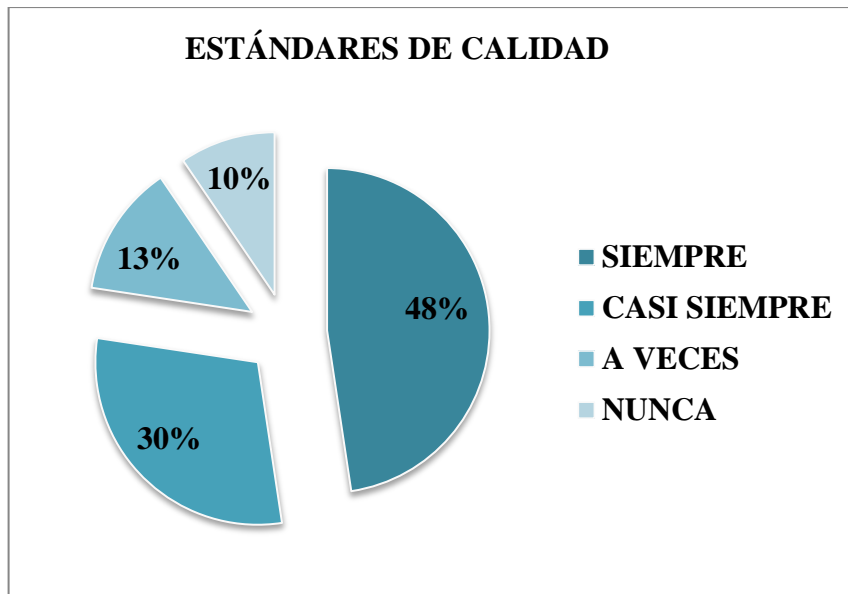


Gráfico N° 12. Pregunta 9 Estándares de Calidad

Análisis e Interpretación

El 48% de los encuestados manifiesta que siempre se cumple con los estándares de calidad del producto elaborado en la empresa, lo que origina confianza y de esta manera logra mantener la lealtad de sus clientes, mientras que el 30% señala que casi siempre se cumple con los estándares, por lo que la empresa debe preocupar mantener la fidelidad de sus clientes fijos y nuevos.

10. ¿Considera Ud. que su trabajo está generando resultados positivos en mejora de la productividad empresarial?

Cuadro N° 15. Pregunta N° 10

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SIEMPRE	41	49%
CASI SIEMPRE	12	14%
A VECES	13	15%
NUNCA	18	21%
TOTAL	84	100%

Fuente: Publigrabados
Elaborado por: Mónica Lasluisa

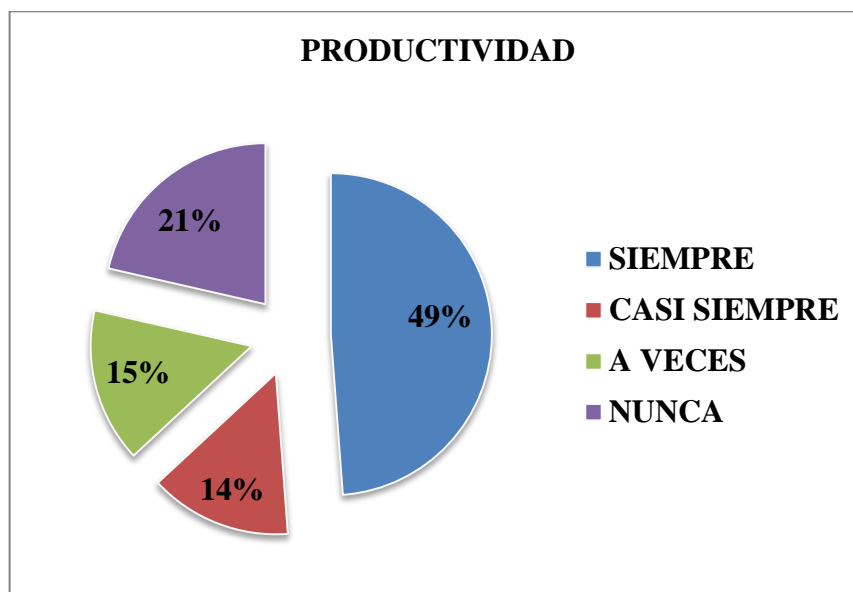


Gráfico N° 13. Pregunta 10 Productividad

Análisis e Interpretación

El 49% de los encuestados manifiesta que siempre el personal genera resultados positivos para mejorar la productividad, mientras que el 14% nos indica que casi siempre sus resultados son positivos, por lo que la organización debe mejorar el desempeño de sus trabajadores para lograr los objetivos establecidos.

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

H₀: Hipótesis Nula

H₁: Hipótesis Alterna

H₀: La Gestión por Competencias Laborales no mejorará la Productividad del Recurso Humano de la Empresa “Publigrabados” de la Ciudad de Ambato.

H₁: La Gestión por Competencias Laborales si mejorará la Productividad del Recurso Humano de la Empresa “Publigrabados” de la Ciudad de Ambato.

Cuadro N° 16. Resultados Observados

PARÁMETRO	ESCALA				TOTAL
	S	CS	N	AV	
3. Competencias y Habilidades	40	22	5	17	84
10. Productividad	41	12	18	13	84
Total	81	34	23	30	168

Fuente: Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

Cuadro N° 17. Valores Esperados

$$VE = \frac{\sum F \times \sum C}{GT}$$

PARÁMETRO	ESCALA				TOTAL
	S	CS	N	AV	
3. Competencias y Habilidades	40,5	17	11,5	15	84
10. Productividad	40,5	17	11,5	15	84

Fuente: Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

Cuadro N° 18. Cálculo del Chi Cuadrado

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

Observados	Esperados	Ob. - Esp.	(Ob. - Esp.) ²	(O - E) ² /E
40	40,5	-0,5	0,25	0,01
22	17	5	25,00	1,47
5	11,5	-6,5	42,25	3,67
17	15	2	4,00	0,27
41	40,5	0,5	0,25	0,01
12	17	-5	25,00	1,47
18	11,5	6,5	42,25	3,67
13	15	-2	4,00	0,27
TOTAL				10,83

Fuente: Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

GRADOS DE LIBERTAD

$$gl = (c - 1)(f - 1)$$

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

$$gl = (3)(1)$$

$$gl = 3$$

Nivel de Significancia = 0,05

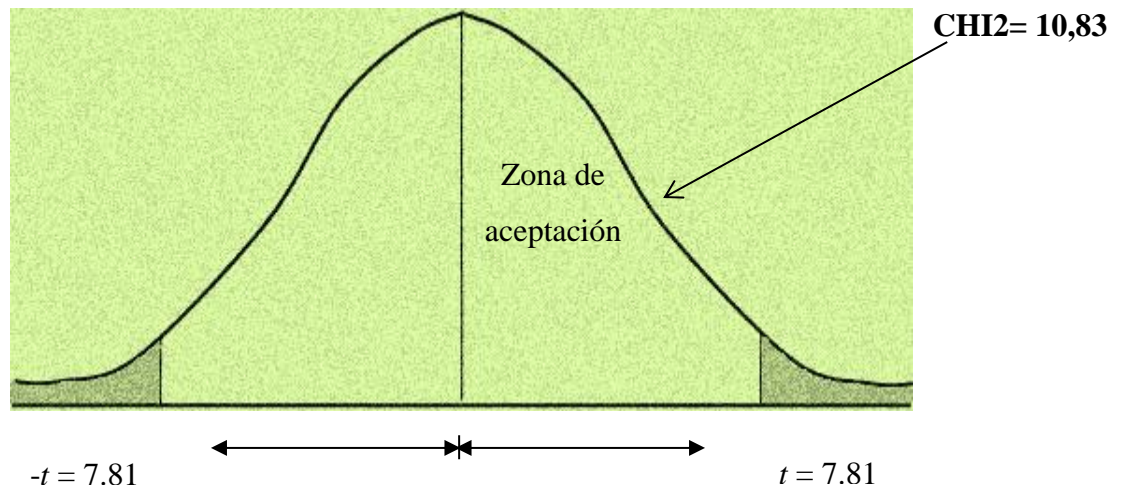
Chi Cuadrado Tabular con 3 grados de libertad es de= 7,81

Entonces:

El valor de X² Calculado = 10,83

El valor de X² Tabulado = 7,81

Gráfico N° 14. Interpretación del Chi Cuadrado



Fuente: Publigrabados
Elaborado por: Mónica Lasluisa

INTERPRETACIÓN

El valor de $X^2_t = 7,81 < X^2_c = 10,83$ por lo tanto, de conformidad en la regla de decisión se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir que la aplicación de un Modelo de Evaluación por Competencias Laborales SI mejorará la Productividad del Recurso Humano de la empresa Publigrabados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de haber realizado una amplia y detallada investigación, se procede a realizar las siguientes conclusiones:

- En la empresa podemos apreciar que si cumple con la innovación en el diseño de sus productos, por lo que debe estar en constante cambio para dar las mejores respuestas a las necesidades y demandas de los clientes.
- Mientras el personal perciba que es tratado con justicia, se desarrollará mayores niveles de compromiso hacia la empresa ya que si no se cuenta con ello, no se podrá cumplir con los objetivos planteados y por lo tanto se dará la disminución en la productividad y la pérdida de sus clientes.
- Se determinó que el desarrollo de las competencias y habilidades del personal no se están realizando eficazmente pero es importante tener en cuenta que para lograr un desenvolvimiento eficiente se requiere de un clima laboral favorable y amigable, de esta manera crear una fuerza

laboral más productiva orientada a la obtención de buenos resultados, por lo que el personal debe estar en constante capacitación.

- Cada miembro de la empresa debe estar consciente de la importancia de planificar, utilizar y controlar apropiadamente cada recurso que le ha sido confiado, porque de esa manera contribuirá al logro de los objetivos establecidos, contribuyendo a una mayor producción y rentabilidad.
- La aplicación de métodos de evaluación y control en la productividad de la empresa deben ser mejorados permanentemente para reducir el riesgo de pérdidas y prevenir las mismas, pues de ello dependerá mantenerse en el mercado y hacer frente la competencia desleal.
- El tiempo es uno de los recursos más importante de cualquier persona y lo que dure en la atención brindada debe ser estrictamente el necesario, para no originar molestias e inconformidad en los clientes.
- La empresa cumple con los estándares de calidad de los productos por lo que se logra llenar las expectativas de sus clientes, esto hace que la organización logre la fidelidad de los mismos, por lo tanto seguir creciendo en el ámbito empresarial.
- La empresa carece de un Modelo de Evaluación de Desarrollo por Competencias que permite el desarrollo del Talento Humano.

5.2 Recomendaciones

- La empresa deberá seguir innovando el diseño de sus productos para mantener la fidelización de sus clientes y cumplir con las expectativas de los mismos.
- La empresa debe mantener a su personal motivado dentro de un clima laboral amigable y a la vez valorarlos por lo que aportan, para que cada uno se plantee sus objetivos personales, en equipo y así puedan estar completamente comprometidos con sus funciones.
- Se recomienda desarrollar eficazmente las competencias y habilidades del personal para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes para aumentar la credibilidad de los mismos y por lo tanto su aceptación.
- La empresa debe utilizar apropiadamente sus recursos para no generar desperdicios innecesarios que afecten la producción y por ende su rentabilidad.
- La actualización en la aplicación de métodos de evaluación y control en la productividad debe ser permanente, de esta manera mantener al personal capacitado para eliminar las falencias que puedan existir en la elaboración de los productos.
- Reducir al mínimo las demoras para así incrementar la satisfacción del cliente y por lo tanto la productividad.
- La empresa debe mantener los estándares de calidad de los productos para así cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.
- Debe diseñar un Modelo de Evaluación de Desarrollo por Competencias que permita potencializar el talento humano, por medio de la identificación de sus capacidades y así generar personal más profesional y eficiente.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

Tema: Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias para mejorar la Productividad del Recurso Humano en Publigrabados de la ciudad de Ambato.

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Institución Ejecutora:	Publigrabados
Beneficiarios:	Empresa Clientes Internos
Ubicación:	
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Dirección:	Pérez de Anda 01 – 242 y Francisco Flor
Tiempo Estimado:	3 meses
Inicio:	agosto de 2014
Finalización:	noviembre de 2014
Responsable:	Gerente General
Costo Total:	550 dólares

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Al diseñar un modelo de evaluación de desempeño por competencias las empresas pueden potencializar el recurso humano, permitiendo su desarrollo eficiente y así poder garantizar formas óptimas de trabajo, teniendo en cuenta que hoy en día las empresas se desenvuelven en un medio de constantes cambios y de una alta competitividad empresarial.

La empresa está enfocada al servicio de los clientes, los cuales requieren mayor eficiencia y rapidez en la entrega de sus productos, así como también es importante brindar una atención de calidad, la misma que se logrará con una capacitación y evaluación constante que permita mejorar la productividad del recurso humano y por lo tanto el cumplimiento de las metas de la empresa.

En la empresa Publigrabados no se ha establecido hasta el momento ningún tipo de modelo de evaluación de desempeño por competencias que permita valorar las capacidades personales y profesionales demostradas por los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

Se determina entonces que la ausencia de un modelo de evaluación de desempeño por competencias en la empresa no permite incrementar el nivel de productividad deseado, ya que el personal no desarrolla a cabalidad con sus capacidades y habilidades lo cual genera retrasos en la producción y por lo tanto pérdida de clientes.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Con la presente investigación se pretende conocer y profundizar en los problemas que tiene la empresa en lo relacionado con la productividad del recurso humano, así como también identificar las competencias esenciales para cada puesto de trabajo, que ayude a mejorar el desempeño de todo el personal con la finalidad de obtener mejores resultados financieros y fortalecer su presencia en el mercado.

Este modelo es beneficioso para ambas partes, ya que estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y velar para que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas para la empresa porque van a fortalecer su política de Recursos Humanos, su credibilidad y confianza entre sus clientes internos y sobre todo externos, ofreciendo oportunidades de crecimiento, desarrollo personal y profesional, además de estimular y mejorar las relaciones humanas y que el clima laboral sea amigable.

Es importante para la empresa recurrir a estrategias que se acoplen a sus necesidades y que a la vez nos permitan perfeccionar la productividad del Recurso Humano; con la aplicación de este modelo accederá al evaluado adquirir nuevas destrezas y habilidades que amplíen las perspectivas de superación profesional, logrando así que el recurso humano brinde una atención ágil cumpliendo con los estándares de calidad, minimizando los errores operativos y mantener su estabilidad y confianza en el trabajo, generando de esta manera mayores niveles de productividad y mejorar su renombre en el ámbito empresarial.

Con esta propuesta se aspira que el equipo de trabajo de la empresa sea más fructífero, creativo, eficiente e innovador y que su accionar sea dentro de un ambiente de confianza y apoyo mutuo.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias que permita mejorar la Productividad del Recurso Humano de la empresa Publigrabados.

6.4.2 Objetivo Específicos

- Aplicar las competencias esenciales en cada puesto de trabajo.
- Establecer estrategias para motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.
- Utilizar los métodos disponibles para llevar a cabo una evaluación de desempeño por competencias.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 Socio cultural

La empresa se ha preocupado por el aspecto socio-cultural, manteniendo buenas relaciones con el cliente interno, apoyándolo en su crecimiento personal y profesional, brindándole estabilidad laboral y creando un ambiente de seguridad.

6.5.2 Tecnológico

Actualmente, Publigrabados cuenta con los elementos tecnológicos adecuados, posee maquinaria y herramientas necesarias, así como también con equipos de cómputo en todas las áreas, para desarrollar el modelo que se propone y a la vez permitan cumplir con los objetivos y metas planteadas.

6.5.3 Organizacional

Al realizar un análisis organizacional se cuenta con todo el apoyo gerencial de la empresa Publigrabados así como también de sus colaboradores, para establecer el modelo de evaluación, y toda la información que sirve de base para la realización de esta propuesta; que dará como resultado el mejoramiento de la productividad del recurso humano.

6.5.4 Económico - Financiero

La empresa cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del modelo de evaluación de desempeño por competencias que mejorará la productividad de recurso humano, además es importante mencionar que la empresa mira esto como una inversión y no como un gasto, lo que ayudará a cumplir con las expectativas de los clientes, así como también atender requerimientos internos propios para su buen funcionamiento.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Competencias en el puesto de trabajo

Según (Hermosilla, 2008) el buen desempeño de los trabajadores estará relacionado con competencias como la capacidad de responder a problemas, la toma de decisiones, la responsabilidad, la flexibilidad y capacidad para enfrentar los cambios, el trabajo en equipo, y el mantenimiento de buenas relaciones con los compañeros; (Alles, Diccionario de Competencias, 2009) indica que las competencias son aplicables a todos los integrantes de la organización y representan su esencia que permiten alcanzar la visión organizacional; (Vargas, 2010, pág. 5) por su parte agrega que la definición de competencias en una empresa es un proceso de análisis del trabajo que se lleva a cabo con la finalidad de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador utiliza para desempeñar efectivamente una función laboral.

Estrategias de Motivación

Para (Álvarez, 2005, pág. 26) los objetivos son los motivadores esenciales del individuo puesto que dirigen su atención, regulan su esfuerzo, aumentan la persistencia y fomentan el desarrollo de estrategias o planes para la consecución de los mismos. Por otro lado (Robbins, 2006, pág. 80) establece que la motivación se ve como un proceso para satisfacer necesidades que son una condición interna

que hace que ciertos resultados parezcan atractivos como en la organización, el tipo de trabajo, el salario, el ambiente laboral, los cuales harán que el trabajador se esfuerce por alcanzarlos y mantenerlos; (Gismano, 2007, pág. 90) añade que la motivación es la fuerza que la impulsa actuar de determinada manera o que la orienta hacia un comportamiento específico; que se asocia con el sistema de valores del individuo influido además por el ambiente físico que lo rodea; además (Rullan, 2008, pág. 51) establece que el buen funcionamiento de una empresa, no depende tanto de que todos tengan asignadas claramente sus funciones, sino, de las actitudes de los trabajadores ante el trabajo; al saber y poder trabajar hay que añadir el querer trabajar, y esto no depende de un buen análisis de tareas, sino de la motivación de los que ocupan estos puestos de trabajo.

Desarrollo Personal

Según (Challa, 2009, pág. 5) el desarrollo personal es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual, los sujetos que participan en ella, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones; permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano. (Chiavenato, 2006) afirma que el desarrollo de personal es un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o crecimiento humano. (Celis, 2007) indica que el desarrollo personal permite mejorar como ser humano y el entorno; la idea es gozar de completa honestidad con uno mismo acerca de las falencias y malos hábitos; para luego remover dichas actitudes de nuestras vidas, encontrando mejores y más óptimas maneras de usar el tiempo; por otra parte (Mata, 2010) señala que el desarrollo personal ayuda a reconocer las fortalezas de cada uno de los empleados, para así distribuir las tareas y puestos en función de los talentos de cada uno, lo cual redundará sin duda en una mayor eficiencia empresarial.

Evaluación del Desempeño por Competencias

(Capuano, 2009) indica que éste es un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está interesada en todas las clases de tareas; por lo cual la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias; además (Urquijo, 2009, pág. 290) señala que es la medición sistemática de la competencia demostrada, de manera específica y global, por una persona en su actuación laboral para la consecución de las metas y objetivos de la organización de la cual forma parte; (Montahud, 2012, pág. 88) manifiesta que la evaluación consiste en verificar si los recursos humanos están avanzando en la dirección correcta o, por el contrario, presentan dificultades que requieren acciones de mejora.

6.6 METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO

COMPETENCIAS EN EL PUESTO

La aplicación de las competencias en los puestos de trabajo se lleva a cabo con la finalidad de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador utiliza para desempeñar efectivamente su función laboral.

Es importante contar con la información que aportan los trabajadores ya que ellos son quienes mejor conocen lo que sucede en las actividades diarias del empleo, ya que una vez establecidas las competencias en los puestos de trabajo el personal deberá ejercer su cargo garantizando su buen desempeño y resultados del mismo.

Cuadro N° 19. Competencias en el puesto

N.-	CARGO	COMPETENCIA ESPECÍFICA
1	Gerente	Desarrollo de equipo
		Liderazgo
		Pensamiento estratégico
		Empowerment
		Trabajo en equipo
		Integridad
2	Asistente de Gerencia	Colaboración
		Capacidad de planificar
		Orientación al cliente interno y externo
		Autocontrol
3	Contadora	Calidad de trabajo
		Franqueza
		Habilidad analítica
		Orientación de resultados
		Credibilidad
4	Diseñadores Gráficos	Innovación
		Trabajo en equipo
		Creatividad
		Orientación al cliente externo
		Calidad de trabajo
5	Jefe de Producción	Capacidad de planificar
		Orientación al cliente interno y externo
		Mejora continua
		Flexibilidad
		Desarrollo del equipo
		Control
6	Operarios	Productividad
		Aprendizaje
		Colaboración
		Conocimiento técnicos
		Trabajo en equipo
		Automotivación
		Comunicación
7	Vendedores	Responsabilidad
		Compromiso
		Dinamismo
		Energía
		Negociación
		Automotivación
		Perseverancia

ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

La motivación es la clave para tener empleados con sueños de superación, que busquen aprovechar el tiempo y que alcancen con mayor facilidad los objetivos de la empresa, ya que si están motivados, felices, y satisfechos se logrará que la empresa sea exitosa, además un empleado que se siente importante y con poder de decisión es sinónimo de productividad lo que le permitirá aumentar su rendimiento, y no limitarse a realizar solo las labores correspondientes a su cargo, sino también originar otras en busca del mejoramiento de la empresa y aportando nuevas ideas.

Garantizar un ambiente positivo de trabajo

Intentar mejorar la convivencia laboral, si existen conflictos es un buen momento para intervenir, ya que escuchar y actuar es una forma de demostrar preocupación por el ambiente laboral.

Brindar oportunidades de desarrollo

Al conocer las áreas de interés de cada persona, se debe ofrecer oportunidades de desarrollo y de crecimiento profesional, identificando sus valores y aptitudes para ayudarle a fomentar sus habilidades a través de capacitaciones, talleres y otras actividades en diferentes áreas que ellos consideren que pueden crecer profesionalmente.

Mejorar el lugar físico del trabajo

Garantizar que los empleados estén cómodos en el espacio de trabajo, esto implica que tengan los elementos adecuados para realizar sus tareas.

Reconocer al personal por un trabajo bien hecho

Cuando los objetivos se cumplen, es importante reconocerlos, hay diversos incentivos que pueden ser efectivos como: un regalo, un premio económico, o un franco extra.

Brindar autonomía

Delegar de forma eficaz generará confianza en el equipo de trabajo, ya que el hecho de mantener cierto margen de libertad para el desarrollo de las tareas es una fuente importante de motivación.

Participación del empleado

Si el empleado participa en el control y participación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa, además quien mejor que el empleado para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

Solución de conflictos

Una cultura de confianza permitirá intervenir en las relaciones conflictivas y facilitar las buenas relaciones, creando un ambiente de respeto y una comunicación abierta.

Comunicación

Una buena comunicación entre los empleados y directivos debe ser clara, continua y oportuna, también es importante que se tomen en cuenta las ideas, opiniones y sugerencias del personal, así percibirán que tienen un lugar de pertenencia y que pueden colaborar de forma activa en el logro de los objetivos empresariales.

FOMENTAR EL DESARROLLO PERSONAL

Al fomentar el desarrollo personal hará que conozcan más, no solo de sí mismo, sino de sus compañeros de trabajo con el objeto de crecer y ser más humano. La idea es lograr que el personal sea más completo e íntegro y una vez alcanzada la estabilidad emocional este podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral que le permitirá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La evaluación se realizará para saber el grado de eficacia con que el personal lleva a cabo sus actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo, con lo cual pueda adquirir oportunidades de crecimiento mejorando su desempeño y a la vez estimular su productividad generando resultados óptimos para la empresa.

Cuadro N° 20. Evaluación del Desempeño por Competencias

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS								
DATOS DEL EVALUADO:								
Apellidos y Nombres:								
Cédula de Identidad:								
Cargo:				Fecha:				
Jefe Directo:								
(1) Deficiente (2) Regular (3) Bueno (4) Muy Bueno (5) Excelente								
INDICADORES				PUNTOS		OBSERVACIÓN		
COMPROMISO ORGANIZACIONAL				1	2		3	4
Actúa en pro de la empresa aún fuera de la esfera laboral.								
Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos profesionales.								
Su actuar es firme con los valores de la empresa.								
Manifiesta orgullo de pertenecer a la empresa y motiva el mismo sentimiento en todo el personal.								
ORIENTACIÓN AL LOGRO								
Se propone objetivos y metas para mejorar su desempeño.								
Analiza los resultados obtenidos y los deseados y realiza los ajustes necesarios.								
Alcanza los objetivos que se ha propuesto en sus planes de trabajo.								
Identifica avances en los resultados y realimenta para alcanzar el logro esperado.								
Analiza los resultados actuales y establece mejoras en la calidad del servicio que brinda.								

ORIENTACIÓN A RESULTADOS							
Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la empresa, las funciones que le son asignadas.							
Asume la responsabilidad por sus resultados.							
Utiliza tiempos y recursos adecuadamente para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.							
Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presenten.							
APRENDIZAJE CONTINUO							
Aprende de la experiencia de otros y de la propia.							
Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implementen en la empresa.							
Aplica los conocimientos adquiridos a los retos que se presenten en el desarrollo del trabajo.							
Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación.							
Asimila nueva información y la aplica correctamente.							
INICIATIVA							
Actúa preventivamente creando oportunidades y evitando problemas potenciales.							
Tiene facilidad para encontrar soluciones a los problemas.							
Se anticipa a situaciones inesperadas o de cambio, orientando y acompañando al personal para que respondan oportunamente.							
Hace propuestas novedosas y útiles para mejorar las condiciones en el trabajo.							
HABILIDAD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO							
Es abierto a aceptar criterios y conocimientos de los miembros del equipo cuando estos lo plantean.							
Reconoce en los miembros de su equipo las habilidades y fortalece el desarrollo de las mismas.							
Se enfoca en la tarea y permanentemente logra motivar al grupo en el logro de resultados.							
Valora la opinión de los demás, solicita ideas y opiniones para tomar decisiones.							

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN						
Es ordenado y establece con claridad roles, procedimientos y metas.						
Cumple y hace que se cumpla con los procedimientos y establece medidas para mantener el orden en el trabajo.						
Verifica el trabajo del personal y da seguimiento a los plazos de las actividades y sus resultados.						
Desarrolla métodos y sistemas de trabajo para mejorar la calidad de los resultados.						
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
Atiende y valora las necesidades y peticiones de los clientes.						
Da respuesta oportuna a las necesidades de los clientes de conformidad con el servicio que ofrece la empresa.						
Establece diferentes canales de comunicación con el cliente para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Escucha con interés a las personas, capta las preocupaciones y necesidades de los demás.						
Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.						
COLABORACIÓN						
Aporta ideas, sugerencias y opiniones.						
Expresa expectativas positivas del equipo.						
Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.						

COMPETENCIA Y DESEMPEÑO EVALUADOS						
INDICADORES	PUNTOS					OBSERVACIÓN
	1	2	3	4	5	
Compromiso Organizacional						
Orientación al Logro						
Orientación a Resultados						
Aprendizaje Continuo						
Iniciativa						
Habilidad para el Trabajo en Equipo						
Capacidad de Organización						
Orientación al Cliente						
Relaciones Interpersonales						
Colaboración						
TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS						

Elaborado por: Mónica Lasluisa

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
Apellidos y Nombres:		
Cargo:		
Marque con una "X" en la columna que defina el desempeño del empleado.		

INDICADORES	SI	NO
Iniciativa Personal		
Conocimiento del negocio		
Lealtad		
Ambiente de trabajo amigable		

INDICADORES	SI	NO
Enfoque en los resultados		
Potencial de desarrollo		
Perseverante		
Creativo		
Actitud e iniciativa		

Responsabilidad		
Liderazgo		
Eficiente		
Rapidez en las soluciones		

Facilidad de aprendizaje		
Conocimiento del cargo		
Cooperación		
Humildad		
Facilidad de aprendizaje		

Toma decisiones con criterio		
Proactivo		
Espíritu de equipo		
Sociabilidad		

Relaciones interpersonales		
Equidad		
Mantenimiento del equipo		
Acepta cambios		

Habilidad para decidir		
Capacidad de supervisión		
Calidad del trabajo		
Liderazgo		

Calidad de servicio		
Satisfacción del cliente		
Facilidad de comunicación		

Retentiva		
Facilidad de palabra		

Iniciativa Personal		
Reconocimiento		
Diálogo de doble vía		

Elaborado por: Mónica Lasluisa

6.8 PLAN DE ACCIÓN

Cuadro N° 21. Plan de Acción

Estrategias	Objetivos	Actividades	Recursos	Responsable	Costo
Contar con personal con competencias adecuadas para mejorar la productividad.	Evaluar las competencias y habilidades del personal.	Medir a todo el personal las competencias de cada puesto de trabajo, mediante uso del formulario de evaluación.	Materiales y Suministros de oficina	Gerente y Recursos Humanos	\$ 10,00
Obtener un personal competitivo y responsable.	Cumplir con las metas establecidas.	Determinar la evaluación del desempeño del personal.	Materiales y Suministros de oficina	Recursos Humanos	\$ 150,00
Establecer remuneraciones de acuerdo a su desempeño.	Incentivar el desempeño y motivación del personal.	Evaluación permanente del desempeño y revisión de sus remuneraciones.	Materiales y Suministros de oficina	Gerente y Recursos Humanos	\$ 50,00
Mantener un personal capacitado.	Efectividad en las tareas y funciones.	Tipo de capacitación o guía.	Materiales y Suministros de oficina	Gerente y Recursos Humanos	\$ 70,00
Plantear un modelo de evaluación que ayude a mejorar la productividad.	Alcanzar mayor rentabilidad en la empresa	Mayor control en las actividades asignadas a cada puesto de trabajo.	Materiales y Suministros de oficina	Gerente y Recursos Humanos	\$ 60,00

Desarrollar las evaluaciones considerando el ambiente y los recursos necesarios.	Aplicar los instrumentos apropiados.	Dar seguimiento a la aplicación del instrumento y resultados de la evaluación	Materiales y Suministros de oficina	Gerente y Recursos Humanos	\$ 50,00
Determinar funciones y actividades según el puesto de trabajo.	Verificar el cumplimiento de las actividades.	Determinar responsables	Materiales y Suministros de oficina	Gerente y Recursos Humanos	\$ 10,00
Descubrir y retener a clientes claves y potenciales.	Ofrecer buenos productos acompañado de un servicio de calidad.	Promocionar de manera directa y personalizada los productos y servicios.	Materiales y Suministros de oficina	Gerente y Recursos Humanos	\$ 10,00
Propender a mejorar el clima laboral	Generar un clima laboral amigable.	Definir factores de evaluación.	Materiales y Suministros de oficina	Gerente y Recursos Humanos	\$ 60,00
Cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.	Desarrollo eficiente del personal.	Evaluación de resultados.	Materiales y Suministros de oficina	Gerente y Recursos Humanos	\$ 80,00

Elaborado por: Mónica Lasluisa

6.9 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

6.9.1 Presupuesto

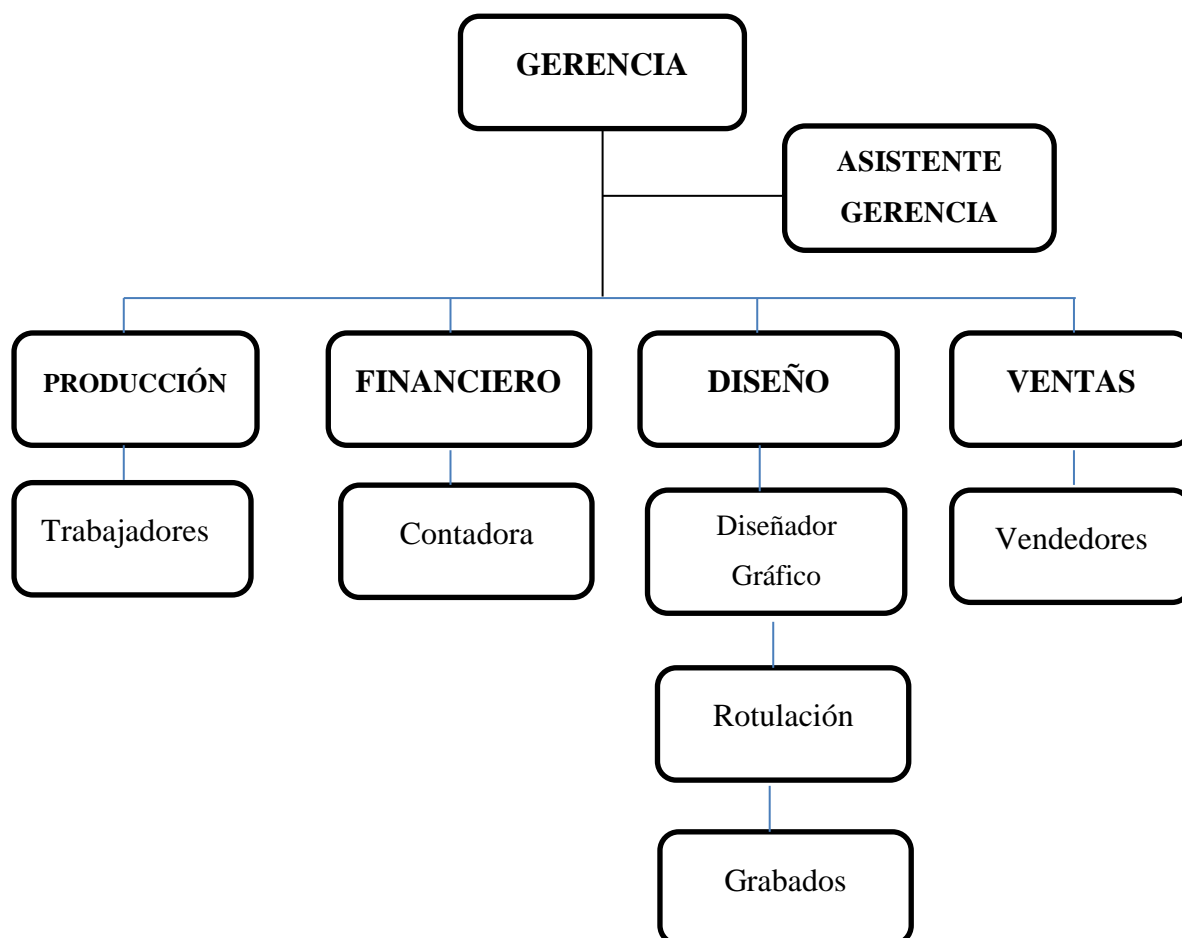
Cuadro N° 22. Presupuesto

Descripción	Costo
Materiales y Suministros de Oficina	80
Modelo de Evaluación	300
Formulario de Evaluación	90
Evaluaciones	80
Total	\$ 550

Fuente: Empresa Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

6.9.2 Organigrama de la Empresa



Fuente: Empresa Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Cuadro N° 23. Matriz de Monitoreo y Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Propietario
¿Qué evaluar?	El desempeño y las competencias del personal.
¿Por qué evaluar?	Porque existe un bajo nivel de productividad.
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar al máximo las competencias y habilidades del personal.
¿Quién evalúa?	Gerente
¿Cómo evaluar?	Aplicando la evaluación de desempeño por competencias.
Fuentes de Información	Documentos, personas
¿Con qué evaluar?	Utilizando recursos humanos, materiales y tecnológicos

Fuente: Empresa Publigrabados
Elaborado por: Mónica Lasluisa

BIBLIOGRAFÍA

- Alberto Jorge Acosta. (2002). *Recursos Humanos en empresas de Hotelería y Turismo*. México: Pearson.
- Alfredo Barquero Corrales. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. EUNED.
- Alfredo, L. G. (2008). *Clima Organizacional*. Chile: UVM.
- Alles, M. (2009). *Desempeño por Competencias*. Argentina.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. México: Gránica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. México: Granica.
- Alles, M. (24 de 8 de 2014). <http://www.xcompetencias.com/gestion-competencias-laborales-y-gestion-por-competencias.php>. Recuperado el 24 de 8 de 2014, de <http://www.xcompetencias.com/gestion-competencias-laborales-y-gestion-por-competencias.php>: <http://www.xcompetencias.com/gestion-competencias-laborales-y-gestion-por-competencias.php>
- Alonso, J. M. (2006). *Selección de Personal*. Madrid: Ideas Propias.
- Álvarez, M. A. (2005). *La información relacionada con los recursos humanos*. Chile: USC.
- Anónimo. (2009). *Importancia de la Productividad*. Recuperado el 25 de Enero de 2014, de <http://www.importancia.org/productividad.php>
- Anónimo. (s.f.). *Sistema de Evaluación del desempeño de personal gerencial, técnico y de apoyo*. Venezuela: IICA.
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de Personal enfoque hacia la calidad*. Colombia: ECOE.
- Ariza, M. B. (2007). *Investigación Cualitativa - Teorías, Procesos, Técnicas*. Colombia: EDUCC.
- Beltrán, F. A. (2005). *Diagnósticos de Productividad*. Madrid: ISBN.
- Capuano, A. M. (2009). Evaluación de desempeño por Competencias. *Redalyc*, 6.
- Celis. (2007). Recuperado el 27 de Enero de 2015, de <http://www.sebascelis.com/el-desarrollo-personal-y-sus-ventajas/>
- Challa. (2009). *Desarrollo Personal*. Colombia: ESIC.

- Chiavenato. (2006). Recuperado el 27 de Enero de 2014, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Desarrollo%20Personal.htm>
- Chiavenato. (junio de 2009). *Evaluación del Desempeño del Talento Humano*. Recuperado el 21 de Enero de 2014, de <http://www.uft.edu.ve/campusvirtual/edicion1/Articulo4.pdf>
- Combeller, C. R. (2009). *La Cultura de Calidad y Productividad en las empresas*. México: ITESO.
- Donna. (24 de 8 de 2014). <http://www.monografias.com/trabajos82/gestion-competencias-laborales/gestion-competencias-laborales2.shtml>. Recuperado el 24 de 8 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos82/gestion-competencias-laborales/gestion-competencias-laborales2.shtml>: <http://www.monografias.com/trabajos82/gestion-competencias-laborales/gestion-competencias-laborales2.shtml>
- Edgar van den Berghe Romero. (2010). *Gestión y Gerencia empresarial: Aplicadas al siglo XXI*. ECOE.
- Elizabeth, T. P. (2011). *Universidad Tecnica de Ambato*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1415>
- Erazo, J. (24 de 8 de 2014). <http://laadministraciondepersonalyletalentohumano.bligoo.es/importancia-de-la-administracion-de-personal>. Recuperado el 24 de 8 de 2014, de <http://laadministraciondepersonalyletalentohumano.bligoo.es/importancia-de-la-administracion-de-personal>: <http://laadministraciondepersonalyletalentohumano.bligoo.es/importancia-de-la-administracion-de-personal>
- Eudaldo Morales Gutierrez. (2008). *Conceptos y Herramientas de Recursos Humanos*. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>
- Ferrel. (2007). *Organización*. Recuperado el 22 de Enero de 2014, de <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>
- Gaspar Berbel Giménez. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. UOC.

- Gismano, Y. (2007). *Funciones de la Administración*. Argentina: EdiUNS.
- Gómez, M. M. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Argentina: Brujas.
- González, Á. L. (2006). *Métodos de Compensación basado en Competencias*. Barranquilla: UNINORTE.
- Hermosilla. (2008). *Desempeño por Competencias*. México.
- Hurtado, F. (2005). *Gestión de la calidad para organizaciones*. Colombia: Universidad de Antioquía.
- Jaume, F. G. (2012). *Evaluación del Desempeño*. Madrid: Díaz de Santos.
- José Castillo Aponte. (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. ECOE.
- José, V. C. (2011). *Universidad Técnica de Amabato*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1353>
- Juan Carlos Rodríguez Serrano. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. UOC.
- López, J. F. (2005). *Gestión por competencias*. España: Pearson.
- López, J. F. (2005). *Gestión por Competencias*. En J. F. López, *Un modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos* (pág. 24). España: Pearson .
- Marchant, L. (2008). *Desarrollo Organizacional*. Chile: UVM.
- Martha Alicia Alles. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias*. Granica S.A.
- Martha Alicia Alles. (2006). *Dirección Estratégica Recursos Humanos Ne Volumen I*. Granica S.A.
- Mata. (2010). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de <http://talentodirect.com/blog/desarrollo-personal-empleados/>
- Méndez, C. E. (2007). *Clima Organizacional*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Montahud, J. A. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. California: URV.
- Palomo, M. T. (2009). *El perfil competencial del puesto en organizaciones*.

Madrid.

Pozo, J. d. (2012). *El desarrollo de competencias de los trabajadores y su incidencia en la producción*. Ambato.

Prisma. (05 de 07 de 2012). Obtenido de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/default2.asp

Ricardo Fernández García. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Club Universitario.

Robbins. (2006). *Formación de la conducta organizacional*. Colombia: ISBN.

Roberto Servitje Sendra. (2004). *Bimbo: Estrategia de éxito empresarial*. Pearson.

Rojas, S. (24 de 8 de 2014). <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>. Recuperado el 24 de 8 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>:

Rullan. (2008). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo Personal*. México: Limusa.

Soriano, R. R. (2008). *Investigación Social*. México: Plaza y Valdés S.A.

Stuardo, M. C. (2007). *Las Relaciones humanas y la Administración de Personal*. Chile: Andrés Bello.

Tovar, R. A. (2012). *Habilidades Gerenciales*. Colombia: Ecoe.

Urquijo, J. (2009). *Remuneraciones en el Trabajo*. Caracas: ISBN.

Valencia, J. R. (2006). *Administración*. México: Thomson.

Vargas, A. (2010). *Desempeño del Personal*. Colombia.

Varo, J. (2007). *Gestión Estratégica de la Calidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Veintimilla, E. (2007). *Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias*. Latacunga.

ANEXOS

Anexo N° 1. Árbol del Problema



Fuente: Empresa Publigrabados

Elaborado por: Mónica Lasluisa

Anexo N° 2. ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Encuesta dirigida a los clientes internos de la empresa “Publigrabados”

OBJETIVO:

Implementar un Modelo de Evaluación por Competencias Laborales para mejorar la Productividad de la empresa “Publigrabados” de la ciudad de Ambato.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente las preguntas y sírvase en contestar.
- Marque con una X una sola alternativa.

1.- ¿Publigrabados innova constantemente el diseño de sus productos?

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

2.-¿Existe el comprometimiento del personal hacia la empresa?

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

3.-¿Desarrollan eficazmente las competencias y habilidades del personal en la empresa?

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

4.-¿ Considera usted que la empresa maneja apropiadamente los recursos?

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

5.-¿ Con qué frecuencia de tiempo la empresa evalúa el desempeño de su personal?

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

6.-¿ Piensa ud que la empresa cuenta con métodos de evaluación y control en su productividad?

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

7.-¿ Cree usted que los precios son accesibles para que la empresa pueda lograr su rentabilidad?

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

8.-¿ Según su criterio el cliente se siente satisfecho con el tiempo utilizado en la atención?

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

9.-¿El producto elaborado en Publigrabados cumple con los estándares de calidad?

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

10.-¿Considera usted que su trabajo está generando resultados positivos en mejora de la productividad empresarial?

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 3. ACTIVIDAD QUE DESARROLLA LA EMPRESA

Escarapela Empresarial



Medallas



Placas de Homenaje



Placas de Acero

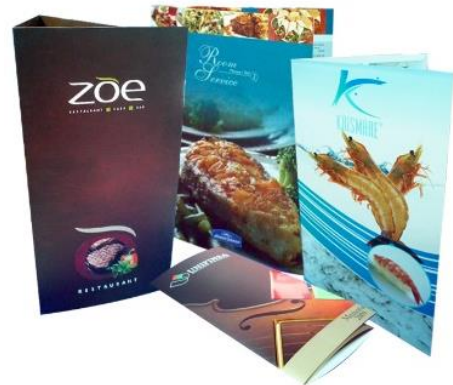


Sellos de Caucho



PAPELERÍA

Tarjetas de presentación, afiches, hojas membretadas, sobres, tripticos.



ROTULACIÓN

Señalética Vial

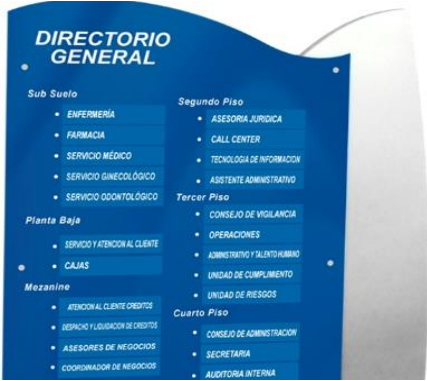


SEÑALÉTICA

Acrílico con metal



Tótem publicitario



ARTÍCULOS PROMOCIONALES CORPORATIVOS

Cintas impresas a full color, 1 o 2 lados, calidad de satín o poliéster, con varios tipos de ganchos clip lagarto, mosquetón.



Cuaderno y esfero ecológicos, con publicidad Seri grafiada.



Publicidad en llaveros metálicos varias formas, navajas multiusos, linternas, saca corchos, tomatodo, gorras, porta papeles

