



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

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

TEMA:

**“LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA
NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA CIUDAD DE
AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

Autora: Carla Lissette Jácome Yánez

Tutor: Ing. Mg. José Geovanny Vega Pérez

AMBATO-ECUADOR

2015

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

CERTIFICA:

Yo, Ing. Mg. José Geovanny Vega Pérez; CC.: 0502622806, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el Tema: **“LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, desarrollado por la Señorita: Carla Lisette Jácome Yánez , considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....

Ing. Mg. José Geovanny Vega Pérez

0502622806

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Carla Lissette Jácome Yánez con C.I. 1804476040, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: “ LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

.....
Carla Lissette Jácome Yánez
C.I. 1804476040
AUTORA

**APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.**

La comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema, **“LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, presentada por la Srta. Carla Lissette Jácome Yánez, egresada de la Carrera de Psicología Industrial , Promoción Abril 2014, Septiembre 2015, una vez revisada y certificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISION

.....
Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos

MIEMBRO

.....
Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño

MIEMBRO

DEDICATORIA

El presente trabajo elaborado lo dedico en primera instancia a nuestro padre Dios que con su mano y apoyo me ha llevado al camino de dedicación y responsabilidad, nuestro padre que siempre ha bendecido mi vida académica.

A mis padres, que con su esfuerzo y dedicación han hecho de mí una mujer de principios y valores llevándome a cumplir cada uno de mis sueños con pie firme, en especial a mi Madre que ha sido mi gran ejemplo de la lucha continua.

Y a toda mi familia y personas especiales que han contribuido de alguna manera en la elaboración de dicho trabajo.

Carla Lissette Jácome Yánez

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a todas las personas, maestros, e instituciones que me han apoyado en el desarrollo continúa del trabajo de investigación.

Ing. Mg. Geovanny Vega más que un tutor amigo sincero, que con su paciencia, experiencia y dedicación ha sido una gran ayuda en la guía del presente trabajo.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo por el apoyo continuo para conmigo y la proporción de la información.

A mis queridas guías de apoyo Ing. Anita Arcos y Director Freddy Silva que fueron ejemplo de ayuda continua.

Carla Lissette Jácome Yánez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Página
A. <u>PRELIMINARES</u>	
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE IMÀGENES.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1

B. Texto

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Árbol de Problemas.....	5
1.2.3. Análisis crítico	6
1.2.4. Prognosis	7
1.2.5. Formulación del problema	7
1.2.6. Preguntas directrices	7
1.2.7. Delimitación del problema.....	8
1.2.7.1. Contenido	8

1.2.7.2. Delimitación espacial	8
1.2.7.3. Delimitación temporal.....	8
1.3. Justificación.....	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 General	9
1.4.2 Objetivos específicos	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2. Fundamentación Filosófica	15
2.2.1. Fundamentación Epistemológica	16
2.2.2. Fundamentación Ontológica	17
2.2.2. Fundamentación Axiológica:	17
2.3 Fundamentación Legal:.....	18
2.4. Hipótesis.....	20
2.4.1. Señalamiento de Variables	21
2.4.2. Variable Independiente:	21
2.4.3. Variable Dependiente:.....	21
2.5. Categorías Fundamentales	22
2.5.1. Constelación de Ideas (Variable Independiente).....	23
2.5.2. Constelación de Ideas (Variable Dependiente).....	24
2.5.3. Fundamentación Teórica: Variable Independiente	25
2.5.3.1. Competencias Laborales	25
2.5.3.1.2 Características de las Competencias Laborales	26
2.5.3.1.3 Clasificación de las Competencias	27
2.5.3.1.4. Tipos de competencias	27
2.5.3.2 Capacitación.....	28
2.5.3.2.1. ¿Por qué Capacitamos?	29
2.5.3.2.3. Objetivos de una Capacitación.....	29
2.5.3.2.4. Beneficios de la Capacitación	30
2.5.3.3 Desempeño Competitivo.....	31
2.5.3.4 Productividad	32
2.5.4. Fundamentación Teórica: Variable Dependiente.....	35

2.5.4.1 Gestión de Recursos Humanos.....	35
2.5.4.1.1. Funciones de la Gestión de Recursos Humanos	35
2.5.4.2. Clima Organizacional.....	37
2.5.4.2.1. Características del Clima Laboral	38
2.5.4.2.2. Escalas del Clima Organizacional.....	38
2.5.4.3 Motivación	39
2.5.4.3.1. ¿Qué es la Motivación?.....	39
2.5.4.3.2. ¿Cómo encontrar la motivación en el trabajo?.....	40
2.5.4.3.3. ¿Cuáles son los pasos para llegar a Motivarte?.....	41
2.5.4.3.4. ¿Cuáles son los beneficios de la Motivación?.....	41
2.5.4.4 Desarrollo Organizacional	42
2.5.4.4.1. ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?	42
2.5.4.4.2. Definición del desarrollo organizacional	42
2.5.4.4.3. ¿Cuál es la importancia del desarrollo organizacional?.....	43
2.6 Hipótesis.....	44
2.7 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis.....	44
2.7.1 Variable Independiente	44
2.7.2 Variable Dependiente.....	44

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque	45
3.1.1. Enfoque Cuantitativo	45
3.1.2. Enfoque Cualitativo	45
3.2 Modalidad de la Investigación	45
3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.....	45
3.2.2 Investigación de Campo	46
3.2.3 De Intervención Social o Proyecto Factible.....	46
3.3 Tipos de Investigación	46
3.3.1 Investigación Exploratoria	46
3.3.2 Investigación Descriptiva.....	47
3.3.3 Investigación Correlacional	47
3.3.4 Investigación Explicativa	47
3.4 Población y Muestra.....	47

3.5 Operacionalización.....	48
3.5.1 Operacionalización de la Variable Independiente.....	48
3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente.....	49
3.6. Técnicas e instrumentos	50
3.6.1. Encuesta	50
3.7. Plan de recolección de información	51
3.8 Plan de Procesamiento de la Información.....	52
3.8.1. Codificación de la Información:.....	52
3.8.2. Tabulación de la información:	52
3.8.3. Graficar	52
3.9. Análisis e Interpretación de Resultados	53

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

4.1. Verificación de la Hipótesis.	72
4.1.1. Modelo Lógico	72
4.1.2. Modelo Matemático:	72
4.1.3 Modelo Estadístico:.....	72
4.1.4. Nivel de significación	73
4.1.5 Prueba de Hipótesis:.....	73
4.1.6 Región de aceptación y rechazo:.....	74

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:	77
5.2 Recomendaciones:.....	77

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6. Tema de la Propuesta	79
6.1 Unidad Ejecutora.....	79
6.1.1 Beneficiarios.	79
6.1.2 Ubicación.	79
6.2 Antecedentes	80
6.3 Justificación.....	81

6.4 Objetivos	81
6.4.1 Objetivo General	81
6.4.2. Objetivos Específicos.....	82
6.4.3. Análisis de factibilidad.....	82
6.4.3.1. Factibilidad Político	82
6.4.3.2. Factibilidad Social.....	82
6.4.3.3. Factibilidad Tecnológica.....	83
6.4.3.5. Factibilidad Legal.....	83
6.4.3.6 Fundamentación Científica – Técnica.....	85
6.4.3.7. Fundamentación Científica	85
6.5. Desarrollo Propuesta	89
6.5.1. Análisis Organizacional	89
6.5.1.1 Introducción al modelo de la Propuesta.	89
6.6.1. Objetivo:.....	93
6.6.1.1. Actividad:.....	93
6.6.1.2. Recurso Utilizado.....	94
6.6.1.3. Elementos.....	95
6.6.1.5. Tiempo estimado.....	96
6.6.2. Organización de la Capacitación.....	96
6.6.2.1. Objetivo.....	96
6.6.2.2. Actividad.....	97
6.6.2.3. Tiempo Estimado.	99
6.6.3.1. Objetivo.....	99
6.6.3.2. Actividad.....	100
6.6.3.2.1. Métodos o técnicas útiles para capacitar.....	100
6.6.3.2.2. Ejecución de la Capacitación	101
6.6.4. Capacitación Competencias Laborales	102
6.6.4.1. Las Competencias Laborales.....	102
6.6.4.2. Que es una Competencia Laboral.	107
6.6.4.2.1. Antecedentes	107
6.6.4.2.2. Identificación de competencias	109
6.6.4.2.3. Principios para el éxito personal	111
6.6.4.2.4. Formación por competencias	112
6.6.4.2.5. Normalización de competencias y normas de calidad	113

6.6.4.2.6. Certificación de competencias	116
6.6.4.2.7. Formación por competencias	118
6.6.4.2.8. Gestión de recursos humanos por competencias.....	119
6.6.5 Instrumento de Capacitación.....	120
6.7. Administración de la propuesta.....	124
6.8. Previsión de la evaluación de la propuesta	125
6.9. Cronograma Plan de Capacitación.	125

C. MATERIAL DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS	129

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Página.
Gráfico N° 01: Árbol de problemas.....	5
Gráfico N° 02: Categorías fundamentales.....	22
Gráfico N° 03: Red de Inclusión: Variable Independiente	23
Gráfico N° 04: Red de Inclusión: Variable Dependiente.....	24
Gráfico N° 05: Tabulación Pregunta 01	54
Gráfico N° 06: Tabulación Pregunta 02.....	55
Gráfico N° 07: Tabulación Pregunta 03.....	56
Gráfico N° 08: Tabulación Pregunta 04.....	57
Gráfico N° 09: Tabulación Pregunta 05.....	58
Gráfico N° 10: Tabulación Pregunta 06.....	59
Gráfico N° 11: Tabulación Pregunta 07.....	60
Gráfico N° 12: Tabulación Pregunta 08.....	61
Gráfico N° 13: Tabulación Pregunta 09	62
Gráfico N° 14: Tabulación Pregunta 10	63
Gráfico N° 15: Tabulación Pregunta 12	64
Gráfico N° 16: Tabulación Pregunta 13.....	65
Gráfico N° 17: Tabulación Pregunta 14.....	66
Gráfico N° 18: Tabulación Pregunta 15	67
Gráfico N° 19: Tabulación Pregunta 16.....	68
Gráfico N° 20: Tabulación Pregunta 16.....	69
Gráfico N° 21: Tabulación Pregunta 16.....	70
Gráfico N° 22: Elaboración T- Student.....	75
Gráfico N° 23: Principios de Aprendizaje.....	99
Gráfico N° 24: Competencias	107

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
Tabla N° 01: Población y Muestra.	47
Tabla N°02: Variable Independiente.....	48
Tabla N°03: Variable Dependiente.	49
Tabla N° 04: Plan de Recolección de Información.....	51
Tabla N° 05: Tabulación Pregunta 01.....	54
Tabla N° 06: Tabulación Pregunta 02.....	55
Tabla N° 07: Tabulación Pregunta 03.....	56
Tabla N° 08: Tabulación Pregunta 04.....	57
Tabla N° 09: Tabulación Pregunta 05.....	58
Tabla N° 10: Tabulación Pregunta 06.....	59
Tabla N° 11: Tabulación Pregunta 07.....	60
Tabla N° 12: Tabulación Pregunta 08.....	61
Tabla N° 13: Tabulación Pregunta 09.....	62
Tabla N° 14: Tabulación Pregunta 10.....	63
Tabla N° 15: Tabulación Pregunta 11.....	64
Tabla N° 16: Tabulación Pregunta 12.....	65
Tabla N° 17: Tabulación Pregunta 13.....	66
Tabla N° 18: Tabulación Pregunta 14.....	67
Tabla N° 19: Tabulación Pregunta 15.....	68
Tabla N° 20: Tabulación Pregunta 16.....	69
Tabla N° 21: Tabulación Pregunta 17.....	70
Tabla N° 22: Tabulación total de la encuesta de Competencias.	71
Tabla N° 23: Tabla de contingencia.....	73
Tabla N° 24: Prueba T.....	74
Tabla N° 25: Aprobación de Hipótesis.	75

ÍNDICE DE IMÀGENES

Contenido	Página.
Imagen N°01: Mapa funcional	112
Imagen N° 02: Proceso de Evaluación	115
Imagen N° 03: Proceso de Evaluación.....	118
Imagen N° 04: Presentación Prezzi.....	121
Imagen N° 05: Capacitaciones en Prezzi	122
Imagen N° 06: Capacitaciones enlazadas con Prezzi	122

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

Tema: “LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

Autora: Carla Lissette Jácome Yánez

Tutor: Ing. Mg. José Geovanny Vega Pérez

RESUMEN EJECUTIVO

La desorganización funcional en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Tungurahua, se origina a causa de falta de capacitaciones internas en cuanto al manejo de cada competencia laboral en el área Organizacional, lo que ha provoca como efecto el no poder obtener un desarrollo continuo, llevando a si al incumplimiento de metas y objetivos en la institución. La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo ha dedicado su esfuerzo para llegar a la sociedad y satisfacer sus necesidades, el objetivo es de contar con una Institución moderna del siglo XXI, profesionalizada, capaz de construir ciudadanía y de crear puentes idóneos para cumplir con su rol de incluir plenamente a todas y todos los ecuatorianos, creando planes de control como una alternativa de mejoramiento, resulta idónea para servir a la comunidad de mejor manera, siendo esta una institución sin fines de lucro con principios claros, protección especial, participación ciudadana teniendo un compromiso con la comunidad, es fundamental, basarse en la importancia que le dio la Constitución Política del Ecuador, como también incluyéndola en el Plan del Buen vivir, al establecer el control interno en la administración y manejo de sus funciones laborales, buscando con ello una gestión en términos de eficacia, transparencia y excelencia, teniendo en cuenta las demás leyes vigentes para con la institución, en el presente trabajo se analiza la problemática del control interno en cuanto al manejo de sus funciones de acuerdo a sus competencias y como incide en el desarrollo Organizacional. Se inicia así con la citación de sus orígenes, continuando con sus definiciones y clasificación.

Descriptor: competencias, desarrollo organizacional, control, administración, capacitación, desempeño, gestión, servicio, protección, transparencia, eficacia.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
CAREER: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

TOPIC: “LABOUR COMPETENCIES AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE WORKERS OF THE NATIONAL SECRETARIAT OF PLANNING AND DEVELOPMENT OF THE CITY OF AMBATO, TUNGURAHUA PROVINCE”.

AUTHOR: Carla Lissette Jácome Yánez

GUARDIAN: Ing. Mg. José Geovanny Vega Pérez

EXECUTIVE SUMMARY

The functional disruption in the National Secretariat of planning and development, Tungurahua, arises because of lack of internal trainings in terms of the management of each of the competency in the organizational area, which has causes such as effect unable to get a continuous development, conducting if the non-compliance of goals and objectives in the institution. The National Secretary of planning and development has dedicated its effort to reach the society and their needs, the goal is a modern institution of the 21st century, professionalized, able to build citizenship and to create suitable bridges to fulfill its role fully include all and all Ecuadorians, creating Control as an alternative of improvement plans , since this is ideal to serve the community in better way, this being an institution nonprofit with clear principles, special protection and citizen participation having a commitment with the community, is essential, based on the importance that gave the Constitution politics of the Ecuador, as well as including it in the Plan of the good life, to establish the Internal Control in the Administration and management of its business functions , looking for management in terms of efficiency, transparency and excellence, taking into account other existing laws for the institution, this paper discusses the problems of the Internal Control in terms of the management of its functions according to their competences and as impact on organizational development.

Descriptors: competence, organizational development, control, management, training, performance management, service, protection, transparency, effectiveness.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de tesis aporta en el manejo y aprendizaje de las competencias laborales de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, fomentando el apoyo profesional en referencia al manejo de funciones laborales, partiendo de las experiencias, aplicaciones de instrumentos técnicos, y prácticas, buscando el beneficio de los trabajadores involucrados en el área laboral.

La investigación realizada se basa en el paradigma crítico propositivo, debido a que se puede desarrollar una hipótesis con límite de tiempo de nuestro trabajo de acuerdo a tiempo y espacio, además presenta un esquema amplio de la realidad por la que atraviesa la institución y que en cualquier momento, puede estar sujeto a cambios que darán buenos resultados para la eficiente marcha requerida por parte de la misma.

El trabajo investigativo consta de seis capítulos, desarrollados de acuerdo a la norma establecida en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

CAPÍTULO I: Se denomina El Problema, donde se encuentra el tema de investigación, el planteamiento del problema, la contextualización, sus causas, efectos, el análisis crítico, la prognosis, formulación del problema, interrogantes, unidades de observación, justificación, objetivos.

CAPÍTULO II: Corresponde al Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos y la fundamentación filosófica, y legal, abarca las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables para dar origen a la hipótesis y señalamiento de variables.

CAPÍTULO III: La Metodología, se determina el enfoque, modalidad básica de la investigación: de campo, bibliográfica, documental; el nivel o tipo de

investigación siendo descriptiva, la población y muestra plantea la Operacionalización de variables, el plan de recolección de la información, las técnicas e instrumentos utilizados en su desarrollo en el plan de recolección de la muestra y el plan para el procesamiento de la información.

CAPÍTULO IV: Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación de cada una de las interrogantes planteadas en los diferentes cuestionarios, la verificación de la hipótesis, su planteamiento y la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, finalmente se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

CAPÍTULO V. Hace referencia a las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación, estableciéndose el planteamiento y realización de la propuesta.

CAPÍTULO VI. Denominado propuesta, contiene: datos informativos, antecedentes de la respuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, dando solución al problema.

Finalmente se concluye con la bibliografía, y anexos respectivos; especificando el fundamento documental a utilizarse en el desarrollo del trabajo, haciéndose referencia a sitios webs, blogs o portales de internet, en los anexos se presenta documentos referentes al trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación

“Las competencias laborales y el desarrollo organizacional de los empleados de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

La realidad social de Latinoamérica es compleja debida al sin número de problemas sociales frecuentes en cada país, como la pobreza y la desigualdad social que ha venido afectando a gran parte del continente. Encontramos en toda la región una diversidad de recursos naturales los cuales son suficientes para subsanar el hambre y cambiar las condiciones socio-económicos de todos los latinoamericanos, sin embargo, nos encontramos con una realidad totalmente diferente.

La acumulación de riqueza y recursos naturales en pocas manos induce a la desigualdad económica-social como también a las pocas oportunidades de llevar una vida de calidad para todos. La deficiente presencia del estado al regular y distribuir parcialmente las riquezas han sido la causa principal para estos problemas.

A lo largo de la historia del país, nuestro pueblo sufrió el embate de crisis económicas terribles a través de cada experimento gubernamental. Gobierno tras gobierno nunca se preocuparon del bienestar económico social de los ecuatorianos razón por la cual generaciones enteras migraron hacia países desconocidos en busca de mejores oportunidades.

Varios ciudadanos que decidieron quedarse en el país vivían en condiciones infrahumanas y sin ningún tipo de esperanza o proyecto que permita en un tiempo futuro cambiar su modo de vida que sobresalga del subdesarrollo a una etapa superior. De esta manera crear al mismo tiempo fuentes de trabajo como también generar producción en nuestro país, ya que siempre fuimos consumidores de bienes y servicios lo que devino en un alto porcentaje de desempleo y miseria.

En todas las provincias del Ecuador se crearon sucursales para brindar el mismo servicio, una de ellas está ubicada en la provincia de Tungurahua en el cantón Ambato. Como las condiciones de vida de los tungurahueses no se diferenciaban en nada al resto del país la SENPLADES ha tomado acción directa en tratar de cambiar este escenario, ha desarrollado una serie de proyectos dirigidos al sector mayoritario y más vulnerable de la población.

Para que la SENPLADES sea eficiente en la provincia de Tungurahua como en el resto del país debe constar de un personal calificado, porque de ellos depende el destino y el porvenir de cada uno de los tungurahueses. Esta tarea de escoger a los mejores integrantes de esta institución no es fácil y requiere de un departamento de Recursos Humanos serio, responsable y comprometido para con la ciudadanía, es decir, un departamento libre de los vicios y corruptelas heredados de la dura etapa por la que atravesó nuestro país.

Es así que en lo que respecta a Tungurahua existe una variedad de inconvenientes en el servicio que brinda la SENPLADES, esto a su vez recae directamente en el personal que compone dicha institución. Si estos inconvenientes no se solucionan rápidamente no se podría cumplir con la meta en mención y este trabajo de investigación tratará en lo posible de aportar en la búsqueda de las causas que provocan los diferentes problemas que allí acontecen y plantear las posibles soluciones.

1.2.2. Árbol de Problemas

Gráfico N°1. Árbol de problemas



Elaborado: Jácome Yánez Carla Lissette

1.2.3. Análisis crítico

En la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo el escaso liderazgo, limita el desarrollo organizacional perjudicando en la eficiencia de sus trabajadores como también la repercusión que ocasiona el deficiente trabajo en equipo, conllevando al beneficio laboral individual dentro de su área laboral.

La escasa capacitación organizacional en la institución ha desequilibrado a la institución repercutiendo en la desmotivación laboral de los trabajadores dentro de su campo laboral el mismo que ha obstaculizado el progreso profesional y competitivo de cada uno de sus trabajadores, como también el abandono de sus puestos con el motivo de buscar capacitaciones externas para su crecimiento profesional.

El recurrir a métodos de selección de personal tradicionales sin el apoyo de técnicas, como también manejar el nepotismo laboral, desmotiva a quienes acuden a la presentación de carpetas de selección lo cual afecta y provoca desequilibrio organizacional lo que conlleva a tener personal no calificado para desempeñarse dentro de sus competencias establecida.

Las deficientes técnicas de comunicación en los diferentes departamentos provocan que las personas que se interrelacionan a nivel institucional no lleguen a comprenderse o empatarse en las ideas, lo que conlleva a conflictos interpersonales, esto a su vez repercute en el sistema de trabajo por lo que es necesario manejar técnicas de comunicación óptimas para que estas se generalicen en todos los niveles organizacionales, generando malas relaciones interpersonales entre los miembros de la de cada departamento .

1.2.4. Prognosis

El no tomar medidas necesarias conllevaría el deficiente trabajo en equipo en cada uno de los departamentos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo conllevaría el desequilibrio emocional de cada trabajador desmotivándolo y creando el deficiente trabajo en equipo, esto ha provocaría que los trabajadores no se sientan parte de la institución desmotivándolos laboralmente en cuanto a su desarrollo personal y profesional repercutiría en el abandono laboral.

Para que dicha institución mantenga un buen desarrollo organizacional se debería considerar manejar un método que mantenga el equilibrio en cuanto al reclutamiento de personal para no caer en el error de reclutar personal no calificado para desempeñar en la institución; como también considerar manejar métodos de reclutamiento interno evitando así conflictos interpersonales, los cuales permitirán el crecimiento del trabajador y el de la Organización.

1.2.5. Formulación del problema

¿De qué manera inciden las competencias laborales en el desarrollo organizacional de los empleados de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua?

1.2.6. Preguntas directrices

- ¿Cuáles son las competencias laborales de los empleados de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua?
- ¿Cuál es el nivel de desarrollo organizacional de los empleados de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua?

- ¿Existe alguna alternativa de solución, al problema: Limitadas competencias laborales en el desarrollo organizacional de los empleados de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua?

1.2.7. Delimitación del problema

1.2.7.1. Contenido

Campo: Psicológico

Área: Organizacional

Aspecto: Rendimiento Laboral.

1.2.7.2. Delimitación espacial

El presente trabajo se lo ha realizado en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, provincia de Tungurahua, cantón Ambato.

1.2.7.3. Delimitación temporal

La investigación se realiza durante el período Abril 2015 – Septiembre 2015.

1.3. Justificación

Es de **interés** porque permitirá obtener datos precisos para la toma de decisiones que fortalezcan el desarrollo organizacional de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo con el apoyo de capacitaciones que generen desarrollo organizacional y competitividad entre todos los colaboradores, por medio de un análisis respectivo de los resultados obtenidos permitiendo ejecutar planes de acción y de solución para la organización.

El trabajo es **novedoso** porque todos los trabajadores deben conocer las funciones que deben desarrollar en cada puesto de trabajo puliendo su campo laboral la

misma que permitirá desarrollar destrezas y habilidades para el adecuado desempeño competitivo.

Es **importante** porque aportará información útil para el adecuado manejo de las competencias laborales y el uso del manual de funciones acorde a su puesto y departamento esto permite fomentar el desarrollo laboral con éxito.

El presente trabajo de investigación tendrá un **impacto** positivo si se lleva a cabo la implementación de capacitaciones que permitan satisfacer las necesidades del adecuado manejo competitivo, trabajo en equipo y desarrollo organizacional.

Esta investigación **es factible**, el investigador posee las habilidades, destrezas, que aportan en la redacción, elaboración y ejecución del trabajo; además posee el apoyo de las autoridades y colaboradores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo aportando en el desempeño organizacional.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Investigar la incidencia de las competencias laborales en el desarrollo organizacional de los empleados de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar las competencias laborales de los empleados de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua

- Analizar el nivel de desarrollo organizacional de los empleados de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua
- Proponer una alternativa de solución, al problema: Limitadas competencias laborales en el desarrollo organizacional de los empleados de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Una vez revisado los repositorios de las Universidades Nacionales del Ecuador encontramos tesis que identifican las variables propuestas las cuales detallamos a continuación.

De acuerdo con **ALMEIDA, M. (2011)** en su tesis con el tema: “Planificación Estratégica para el Desarrollo Organizacional y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda.”.

Objetivos:

- *Promover el desarrollo económico de sus socios y el de la comunidad mediante la presentación de sus servicios financieros.*
- *Fomentar el desarrollo en la comunidad y el desarrollo local.*
- *Promover su relación o integración con otras entidades nacionales y extranjeras.*

Conclusiones:

- *La Cooperativa no posee una planificación estratégica, es muy necesaria hoy en día para poder saber a dónde quiere llegar, lo que ocasiona que no pueda tomar acciones eficientes y efectivas para su desarrollo.*
- *Con el diagnostico situacional se determinó las debilidades, fortalezas de la entidad, debido a la crisis financiera que se atraviesa a nivel mundial la cual afecta directamente, esto conlleva a que las personas no posean efectivo para cubrir sus necesidades básicas por la inflación, ocasionando menos dinero para ahorro y responsabilidad crediticia.*
- *En la planeación estratégica de la entidad se replantearon los principios corporativos para que estén más acordes a lo que desea alcanzar la cooperativa para un desarrollo sostenible y sobre todo que sean medibles y realizables.*

Recomendaciones:

- *La cooperativa debe desarrollar la planeación estratégica, ya que esta le permitirá mejorar la toma de decisiones estratégicas y poder enrumbar a la entidad hacia un futuro competitivo.*
- *Debido al ritmo cambiante en la situación económica del Ecuador es recomendable siempre ir actualizando los datos del análisis situacional al que se enfrenta la entidad para que se pueda tomar acciones correctivas a tiempo y poder enfrentar los cambios del entorno.*
- *Con la finalidad de mejorar los esfuerzos de la entidad es esencial difundir la cultura organizacional, para que tanto el cliente interno como externo sepan a dónde quiere ir la institución y poder brindar su contingente para su logro.*

Es importante fomentar el desarrollo de cada uno de los trabajadores como el de la empresa misma, aun cuando esta esté destinada a prestar servicios de financiamiento ya que es deber de los trabajadores mantener los objetivos organizacionales en pie como la eficacia de su trabajo.

De acuerdo con SOLA, M. (2004) en su tesis con el tema: “Integración de los procesos de Desarrollo Individual y Organizacional”.

Objetivos:

- *Diagnosticar la situación organizacional y de personal del automóvil club del Ecuador (Escuela de Conducción), en la matriz la pradera de la ciudad de Quito.*
- *Determinar conclusiones y recomendaciones pertinentes.*
- *Diseñar una propuesta de desarrollo organizacional e individual de ANETA.*
- *Formular un modelo de capacitación para el personal de ANETA.*

Conclusiones:

- *Aparte de este reglamento general no se ha generado ningún documento que demuestre una organización general o peor aún una tentativa de distribuir funciones.*
- *ANETA no dispone de un orgánico estructural ni funcional que identifique cada una de las autoridades o líneas entre los grupos allí impuestos.*

- *El reglamento general dispone la organización a partir de un Gerente General. Sin embargo en ANETA se han creado tres gerencias que tienen la misma denominación que corresponde a la general de Escuelas y Administrativa.*
- *No se ha dado cursos de capacitaciones en ANETA dirigidas a mejorar la calidad de trabajado de los funcionarios.*

Recomendaciones:

- *ANETA necesita un documento general que consolide su crecimiento y desarrollo.*
- *ANETA debe crear en forma progresiva todos los instrumentos que viabilicen todo su funcionamiento y determinen su organización.*
- *ANETA a través de sus organismos directivos deben crear un orgánico para crear un espacio para crear un orgánico posicional.*
- *ANETA necesita que se impartan programas de capacitación para mejorar el desarrollo de sus funcionarios.*

Una empresa se desarrolla cuando sus trabajadores han sido incentivados a laborar con esmero y dedicación dentro de la misma, por lo cual es importante mantener capacitaciones destinadas a desarrollar las competencias laborales como buscar mejorar conocimientos y habilidades.

De acuerdo con **COJOLUM, M (2011)** en su tesis con el tema: “Competencias Laborales como base para la Selección de Personal”

Objetivos:

- *Identificar la diferencia en el proceso de selección basado en las competencias y el sistema tradicional de selección.*
- *Proponer una evaluación por Assessment center para reforzar el procedimiento de selección por competencias.*
- *Identificar el beneficio y dificultades que se obtiene al seleccionar personal por competencias laborales en la empresa pio lindo.*

Conclusiones:

- *La diferencia que existe en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales son el compromiso, planificación y productividad.*
- *La diferencia que existe en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales, inicia desde el proceso de descripción y análisis de puestos, ya que en él se mencionan las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y aptitudes que se requieren en el cargo.*
- *El proceso de selección tradicional se basa en los requerimientos que la empresa necesita del candidato, y a los aportes que el mismo pueda dar a la organización, a través de las competencias que posee.*

Recomendaciones:

- *Incluir pruebas psicométricas en las que se pueda medir la actitud del aspirante, ya que las habilidades y destrezas pueden reforzarse con capacitación, y la actitud es difícil de modificar.*
- *Incluir una prueba de Assessment center en la que se mida a nivel de toma de decisiones y la capacidad del candidato para trabajar bajo presión.*
- *Implementar la entrevista por competencias a través de preguntas dirigidas hacia su historial laboral, que permitan corroborar la información descrita en la solicitud de trabajo, además de reconocer las capacidades y habilidades que hacen más efectivo su desempeño.*

Las instituciones actualmente manejan procesos de selección para llegar a un trabajador idóneo, el mismo ha llevado a mejorar la calidad de los trabajadores ya que esta permite evaluar cuáles son sus competencias de acuerdo al cargo solicitado

De acuerdo con ORELLANA, I. (2012) en su tesis con el tema: “Gestión por Competencias para el Talento Humano en el Proyecto de Explotación Minera IAMGOLD”:

Objetivos:

- *Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado cuando mantenga problemas en la institución.*

- *Establecer actitudes favorables de sus empleados a la organización, sus políticas y su personal.*
- *Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentido de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.*

Conclusiones:

- *El proyecto de la explotación minera IAMGOLD S.A no cuenta con un departamento de Recursos Humanos establecido exclusivamente debido a la diferencia que no se consolida como una empresa en base de producción sino como actualmente se encuentra de explotación.*
- *Se ha notado que no están establecidas claramente las competencias y responsabilidades de cada puesto debida a que no existe un manual de funciones.*
- *El actual proceso de selección y contratación es más enfocado a estrategias y políticas establecidas en la empresa.*

Recomendaciones:

- *La importancia de las competencias a la gestión de personal facilita los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal de esta manera recomendamos la propuesta diseñada en cuanto a la identificación de las competencias.*
- *Se recomienda seleccionar el personal de manera profunda en la cual podamos identificar el buen desempeño de cada trabajador.*
- *Se recomienda antes de proceder a la selección de personal externa recurrir al análisis del personal que la empresa posee.*

Los trabajadores para sentirse parte de una empresa deben ser incentivados como también tomados en cuenta para su inclusión laboral, conocer cuáles son sus funciones dentro de la empresa tomando en consideración que el mismo debe trabajar en equipo como a su vez mantener una relación interpersonal con cada uno de sus compañeros de trabajo.

2.2. Fundamentación Filosófica

Según **CHAVEZ (2003)**: “Dicha disciplina es la brújula orientadora y la guía teórica necesaria que ofrece “la unidad de pensamiento que tiene que dar

coherencia a las diferentes respuestas que se ofrezcan a todas las esferas del proceso educativo”.

Tiene un enfoque Crítico – Propositivo aceptando así cambios dentro de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) ya que si se enfrenta a nuevos retos en el presente en donde se hace indispensable ayudar al desarrollo, mediante la determinación de estrategias que permitan mejorar el desempeño laboral de los trabajadores a través de capacitaciones que alienten a los empleados y directivos.

Favoreciendo e incentivando el crecimiento de sus trabajadores como en el de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

Es importante implementar un sistema adecuado que permita el logro de las metas y objetivos de la organización tomando en consideración de los diversos elementos del proceso competitivo organizacional.

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

Para KUHN (1962): El objeto de la Filosofía de la Ciencia es analizar las características de los sistemas conceptuales –Paradigmas. Desde este punto de vista, la Ciencia se hace desde dentro de un esquema conceptual que determina, en gran medida, qué problemas merecen ser investigados y qué clases de soluciones son aceptables.

De acuerdo a mis conocimientos básicos me permito dar a conocer en ciertas instancias la importancia de manejar personal con funciones específicas las cuales puedan desempeñar sus competencias de manera ideal para el progreso y desarrollo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES); Al igual que hacer hincapié el apoyo de fundamentaciones acogidas por internet en cuanto a las variables que permiten entender que las empresas son una comunidad de personas las cuales necesitan estar preparadas, capacitadas para

desempeñarse de acuerdo a sus competencias en busca de un beneficio productivo para dicha institución.

2.2.2. Fundamentación Ontológica

Según **EDUARDO.R (2013):**

“La ontología es aquello que estudia el ser en cuanto ser, el interés por estudiar el ser se origina en la historia de la filosofía, cuando esta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico, también debemos recordar que el carácter universal de la filosofía, tuvo su origen en la necesidad de un conocimiento valido a todo fenómeno”

Nuestro enfoque está muy acercado a la realidad en la que nos encontramos hoy en día en nuestras sociedad de cierta manera muchas de nuestras organizaciones han tenido que despedir personal dentro de las mismas empresas, por su mal desempeño laboral creando de cierta manera conflicto intrapersonales, de cierta manera se ha recurrido a despedir personal sin tomar en consideración que tal vez la falla es interna y se podría llegar hacer que tanto el recurso humano como organizacional se encuentre enfocado hacia una meta u objetivo claro y en vez de despedirlos motivarlos a formar parte de nuestra empresa trabajando de acuerdo a sus competencias dentro del ámbito laboral para el desarrollo de la misma.

2.2.2. Fundamentación Axiológica:

Según **GONZALES, F (1996):**

“Ningún contenido que no provoque emociones, que no estimule nuestra identidad, que no mueva fibras afectivas, puede considerarse un valor, porque este se instaura a nivel psicológico de dos formas: los valores formales que regulan el comportamiento del hombre ante situaciones de presión o control externos, considerando que no son los que debemos formar, y los valores personalizados, expresión legítima y auténtica del sujeto que los asume, y que son, en mi opinión, los valores que debemos fomentar en toda la sociedad de hoy”

De acuerdo a la fundamentación axiológica que manejamos dentro de nuestro trabajo investigativo trabajamos de acuerdo a los valores que tenemos para con los trabajadores y sus derechos como valor significativo.

2.3 Fundamentación Legal:

El presente trabajo de investigación y titulación se encuentra fundamentado legalmente por medio de la Constitución de la República del Ecuador en su Artículo 425, el cual determina el orden jerárquico de aplicación de las normas en nuestro país, el cual es el siguiente:

- La Constitución de la República del Ecuador.
- Acuerdos y Pactos Internacionales.
- Las leyes y las normas con fuerza o condición de ley.
- Los decretos.
- Las resoluciones.
- Las normas con interés de parte

Según la **Constitución De La República Del Ecuador (2008)**: *“La administración pública constituye un servicio a la colectividad, que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación participación, planificación, transparencia y evaluación”*. (Art. 227)

Es deber de cada país integrar el desarrollo colectivo de cada uno de los individuos, el mismo que es por ley acogido por cada una de las organizaciones establecidas en sus regiones los mismos que velaran por el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores.

De acuerdo con la **Constitución De La República Del Ecuador (2008)**: *“En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad,*

sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social”. (Art. 320)

En cada organización establecida por leyes y políticas, sea esta destinada a la producción, como también a la prestación de servicios deberá generar beneficios de ley a cada uno de sus colaboradores permitiendo el desarrollo como también permitiendo su crecimiento laboral para el mejoramiento de su desempeño.

Según la **Organización Internacional Del Trabajo (1950):**

La función esencial del servicio del empleo, en cooperación, cuando fuere necesario, con otros organismos interesados, públicos y privados, deberá ser la de lograr la mejor organización posible del mercado del empleo, como parte integrante del programa nacional destinado a mantener y garantizar el sistema del empleo para todos y a desarrollar y utilizar los recursos de la producción. (Art.1 Lit.1)

Toda la entidad destinada a promover trabajo deberá establecer en su organización un proceso de selección de personal, como también tomar en consideración los medios por los cuales personas desean tomar la oportunidad de laborar y a la vez es necesario acceder a este proceso y evitar el nepotismo.

De acuerdo al **Código De Trabajo (2011):** *“Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador: Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos. Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal”.* (Art. 45 Lit. a-e)

De acuerdo al código de trabajo encontramos obligaciones tanto del empleado como del empleador en la cual es importante plantear las obligaciones de cada uno y cual es repercusión en caso de no cumplirlas.

Según la **Ley Orgánica Del Servicio Público (2012):** *“Deberes de los servidores públicos: Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez solidaridad y en función del bien colectivo, cumplir y respetar las ordenes legítimas de los superiores jerárquicos.”.* (Art.22 Lit. b)

Al firmar un contrato es importante saber cuáles son nuestras obligaciones y de qué manera debemos desarrollarlas ya que como trabajadores del servicio público el desempeño debe ser más prudente y a la vez ejemplar.

Basado en el **Reglamento De La Secretaría Nacional De Planificación Y Desarrollo (2014)**: *“Son fines específicos de la Asociación: Fomentar y fortalecer la unidad, fraternidad, compañerismo y solidaridad entre sus socios, precautelando sus derechos, intereses y aspiraciones”*. (Art. 7)

Es importante dentro de una institución y más si es destinada a brindar servicio público promover el compañerismo, el trabajo en equipo y ante todo la calidad de colaboradores dentro y fuera de su organización.

Basado en el **Reglamento De La Secretaría Nacional De Planificación Y Desarrollo (2014)**:

“Son obligaciones de los trabajadores: Cumplir estrictamente con las disposiciones contenidas en el presente Estatuto, su Reglamento Interno y resoluciones de la Asamblea General, así como las del Directorio, prestando toda la colaboración necesaria para contribuir a la unidad, al fortalecimiento laboral y al trabajo participativo de la Asociación y denunciar por escrito su violación ante los organismos competentes”. (Art. 13)

Los trabajadores de la SENPLADES deben saber cuáles son sus funciones desde el momento en el que firman un contrato el mismo que llega a ser respaldo de la institución si una de sus políticas son infringidas por alguno de ellos lo cual es prudente ya que son servidores públicos.

2.4. Hipótesis

Las Competencias Laborales si inciden en el Desarrollo Organizacional de los trabajadores de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.

2.4.1. Señalamiento de Variables

2.4.2. Variable Independiente:

Competencias Laborales.

2.4.3. Variable Dependiente:

Desarrollo Organizacional.

2.5. Categorías Fundamentales

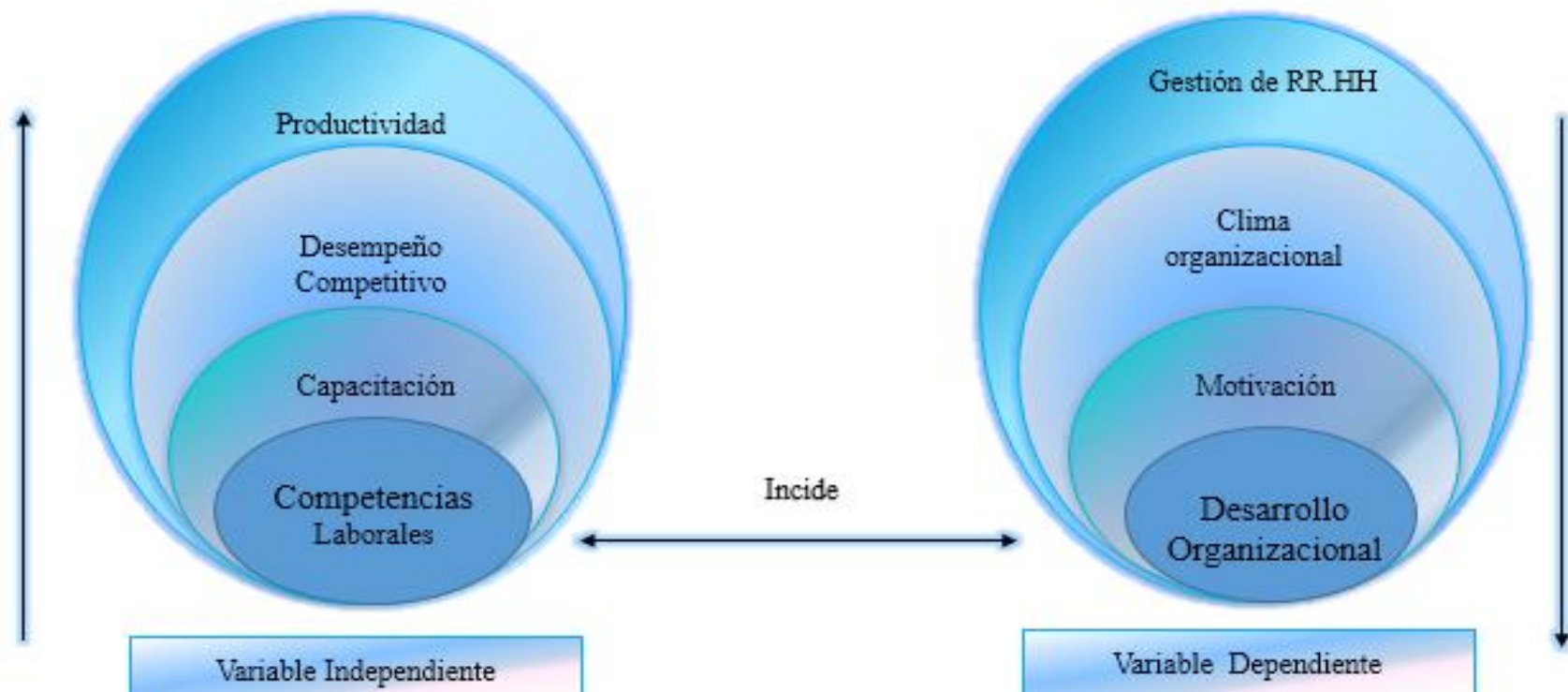


Gráfico N°2. Categorías fundamentales
Elaborado por: Carla Lissette Jácome Yánez

2.5.1. Constelación de Ideas (Variable Independiente)

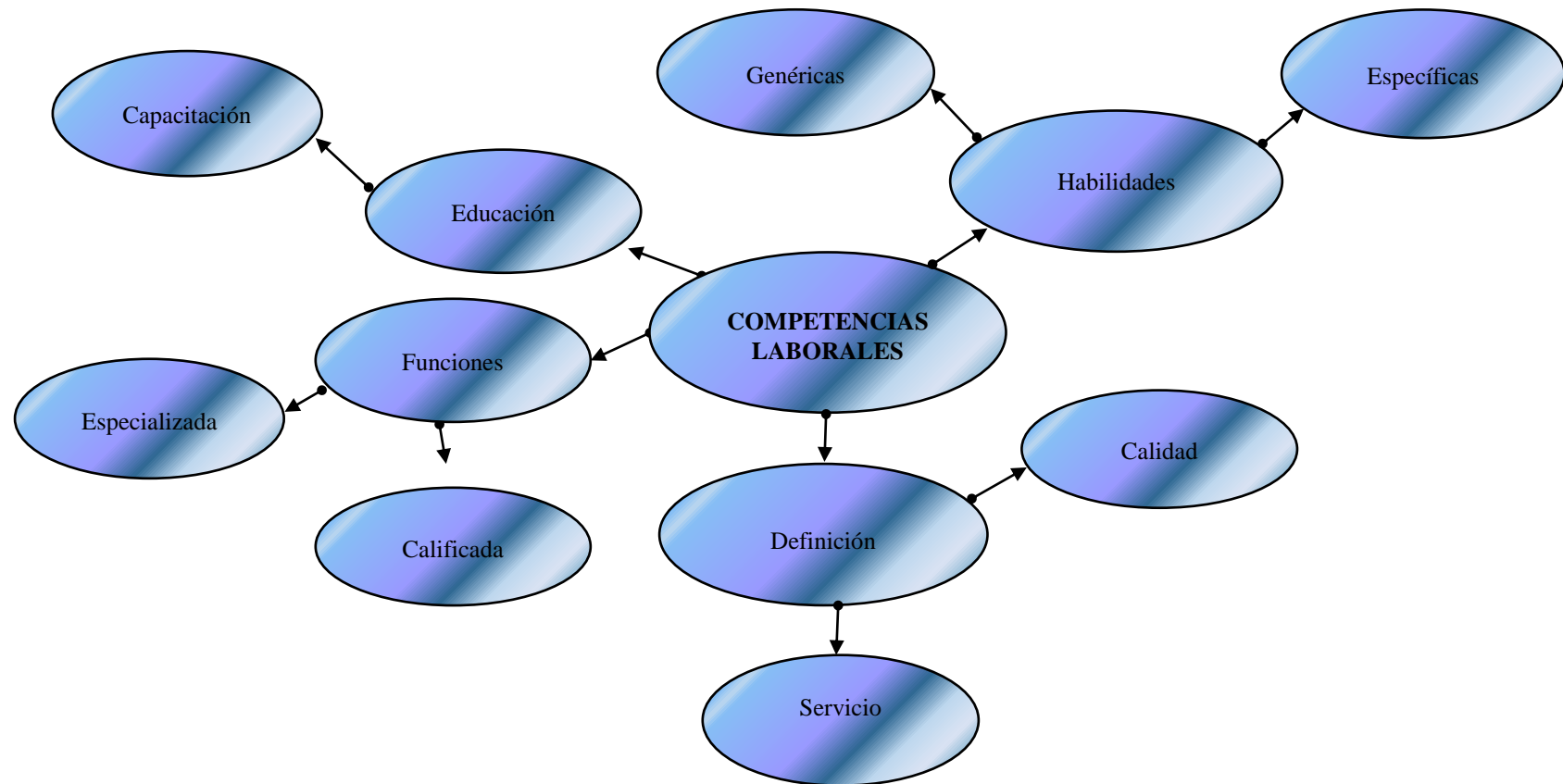


Gráfico N°3. Red de Inclusión: Variable Independiente
Elaborado por: Carla Jácome Yánez

2.5.2. Constelación de Ideas (Variable Dependiente)

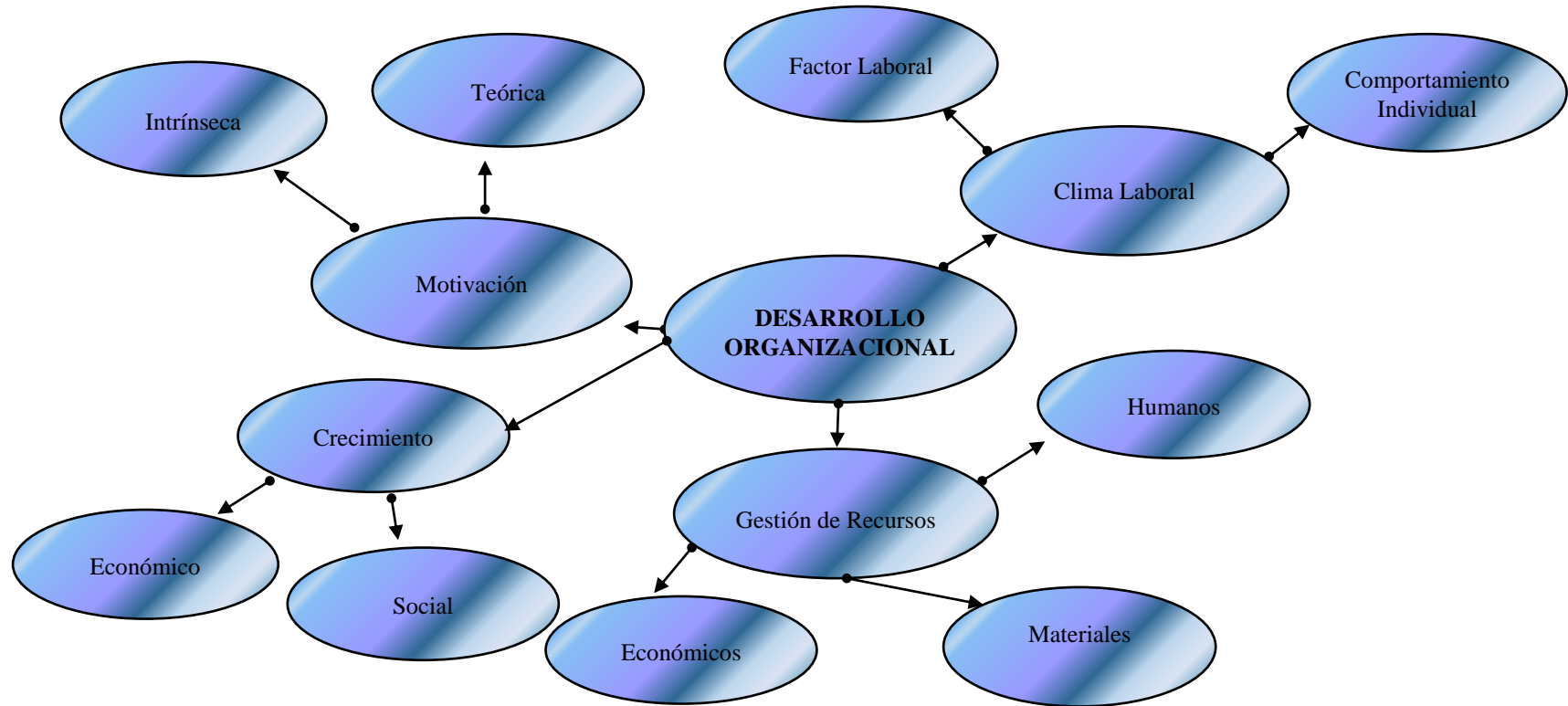


Gráfico N°4. Red de Inclusión: Variable Dependiente
Elaborado por: Carla Jácome Yánez

2.5.3. Fundamentación Teórica: Variable Independiente

2.5.3.1. Competencias Laborales

2.5.3.1.1. ¿Qué es Competencia Laboral?

Según VELA, S. (2004) define competencias como: “Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro”. (p. 86)

Una competencia laboral se podría definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica. A continuación una exploración bibliográfica que permitirá ampliar este concepto

Según VARGAS, F.; CASANOVA, F. Y MONTANARO, L. (2001), en su libro “El enfoque de competencia laboral”; definen competencia como:

Capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand o los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo. (p.30)

Todos los trabajadores poseen capacidades, destrezas y habilidades diferentes unos más desarrollados que otros que lo hacen capaz de solucionar conflictos laborales.

Utilizando LEBOYER, L. (2007) Gestión De Las Competencias; se resume la definición de competencias como:

Comportamientos el cual el talento humano sabe llevar de mejor manera que otras lo que los permite ser eficientes en momentos variantes y determinados. En una empresa podemos darnos cuenta que la manera en la actuamos dentro de ella es notable para quienes nos pueden observar desde fuera ya sea para valorar nuestro

desempeño laboral como también notar ciertas falencias dentro de cada uno lo que nos lleva a visualizar las deficiencias. Las funciones y competencias representan un avance entre la unión de características que se desempeñan individualmente y las cualidades que se les asigna para llevar a cabo ciertas funciones laborales.

En este punto deseamos señalar que esta autora incluye el concepto de comportamientos en la definición de competencias que considero es de gran importancia ya es un elemento clave al momento de crear una metodología de gestión de competencias en el marco de una organización.

Según ALLES, M (2000), Diccionario de Competencias Laborales, citando a Spencer y Spencer, dice que: “Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”. (p.59).

La competencia es una característica la cual permite visualizar la parte profunda de la personalidad y puede medir como es el comportamiento de un colaborador en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

2.5.3.1.2 Características de las Competencias Laborales

Según VELA, S (2004) se refiere las siguientes, como las características distintivas de la competencia laboral:

- *Es un concepto multidimensional. Es importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Esta característica tiene importantes derivaciones sobre la manera de describir y evaluar las competencias.*
- *Refleja la aportación más que la actividad o función en sí. La competencia está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa. No se pretende reflejar cómo hace las cosas, sino qué hace en términos de aportación y del resultado de esa aportación.*

- *Permanece en el tiempo. Como vemos en el ejemplo anterior, la competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo. Pueden variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que varíe la aportación en sí.*
- *Su aplicación supone la consecución de un logro. La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo. No se tiene una competencia si, al aplicarla, no se logra lo que se deseaba; en ese caso no se es competente.*
- *Es mensurable. La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario. Mediante la observación y análisis de estos comportamientos podemos llegar a medir las competencias de una persona. (p.p 88-89)*

Las competencias laborales de cada trabajador es importante desarrollarlas en la organización para mejorar su desempeño laboral y por ende permitir el desarrollo organizacional.

2.5.3.1.3 Clasificación de las Competencias

Las competencias están clasificadas de acuerdo a las siguientes:

- *Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.*
- *Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.*

2.5.3.1.4. Tipos de competencias

Dentro de las competencias laborales encontramos una subdivisión las cuales detallaremos a continuación.

Las competencias Técnicas se refieren al manejo profesional de sus tareas como también al manejo experto de su área laboral como las destrezas y conocimientos.

Las Competencias Metodológicas permiten identificar el buen manejo de procesos para el desarrollo de una actividad bien encomendada como también de las irregularidades que existan en la misma encontrando así soluciones para las misma y en un tiempo compartir las experiencias vividas para el nuevo personal que ingrese.

La Competencia Social dentro de esta competencia encontramos el servicio a los clientes como también la predisposición para relacionarse con cierto grupo de trabajo mostrando educación y profesionalismo.

La Competencia Participativa como bien lo dice su palabra se refiere a ser partícipe de cada uno de los programas que la empresa desarrollo para su bienestar como aceptar responsabilidades.

2.5.3.2 Capacitación.

Según **CHIAVENATO, I. (2000)** Adiestración de Recursos Humanos define capacitación como:

La capacitación debe tratar de experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico así como completarlas y reforzarlas con actividades para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran así mismos y a la empresa. (p.40)

La capacitación de personal no es más que el constante entrenamiento para perfeccionar las habilidades y actitudes de los trabajadores para realizar las tareas de forma correcta bajo supervisión y así luego se les permita trabajar solos y ellos capaciten a demás personas, esto nos dará un soporte en la calidad y productividad del producto o servicio que se ofrezca como organización.

Cuando el empleado tiene una formación y capacitación adecuada, está mucha más motivado para devolverle algo a la empresa. Un empelado que no posee

capacitación adecuada se siente desmotivado porque carece de los conocimientos necesarios para rendir en el trabajo. Esto resulta baja productividad y trabajos malos que dañan finalmente a toda la organización.

2.5.3.2.1. ¿Por qué Capacitamos?

El principal objetivo de realizar una capacitación es la de llegar a cambiar y desarrollar de mejor manera en los empleados las aptitudes, conocimientos, actitudes y habilidades.

La capacitación permite mantener profesionales capacitados para el buen funcionamiento de sus actividades ya que esta transmite conocimientos con el fin de que sus empleados se mantengan motivados dentro de la organización y a la vez aptos para desempeñar sus actividades laborales, proporcionándoles así una herramienta para su buen desarrollo y el beneficio de la empresa.

Pocas organizaciones ven la capacitación como un gasto, lo que es erróneo, pues la capacitación aparte de que es crecimiento personal para el empleado también es un beneficio para la empresa, cuando al empleado se le capacita o se le adiestra, su desempeño mejora notablemente, al no existir capacitación sucede todo lo contrario, afectando los resultados de manera negativa en la empresa, dándose la sustitución rotación de personal ya que no tendrían la capacidad para realizar un trabajo en forma adecuada.

Es importante recalcar que la capacitación también es motivante para los trabajadores ya que aprenden y conocen cosas nuevas, logrando así el desarrollo personal y las posibilidades de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

2.5.3.2.3. Objetivos de una Capacitación

Al evaluar las necesidades de una organización encontramos cuales son los temas más importantes y así se detallan los objetivos para su desarrollo. Estos

objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.

- **Los principales objetivos de la capacitación son:**

Mantener al personal capacitado para el desarrollo de sus actividades dentro de su área.

La capacitación brinda el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores no solamente en el ámbito laboral que funciona sino también en una variedad de aspectos en las cuales el mismo puede desarrollarse e incluso pueda ascender profesionalmente.

Permite crear nuevas actitudes para sus colaboradores permitiéndolos desarrollar dentro de su área laboral un ambiente más propicio como el bienestar laboral satisfaciendo el clima y desempeño al mismo tiempo que permite que estos sean motivados continuamente haciéndolos más participativos y colaboradores.

2.5.3.2.4. Beneficios de la Capacitación

Como beneficia la capacitación a las organizaciones: Sin duda alguna la capacitación es considerada como uno de los medios más motivadores ya que permite aumentar la rentabilidad y mantener actitud positiva.

Mejora la educación profesional elevándola. Satisface el esfuerzo laboral y mantiene la moral elevada en cada funcionario.

Permite que los empleados conozcan cuales son los principales objetivos a desarrollar dentro de una institución y así permanecer al tanto de cuáles son las metas a las que se desea llegar.

Cuando la organización permite que se lleve a cabo una capacitación esta es de gran ayuda para quienes lo ven desde fuera ya que esto mejorara la imagen corporativa. En ciertos casos hemos encontrado casos en los que los empleados han sido maltratados y en muchos casos desintegrados por el mal proceso administrativo es aquí en donde la capacitación toma un rol importante ya que permite mantener una buena relación entre jefe y subordinados.

Es importante llevar a cabo los objetivos planteados de cierta manera la organización no estaría bien encaminada a esta situación la capacitación permite llegar a posibles soluciones. Promueve el desarrollo con vista a la promoción. Permite formar líderes y dirigentes en beneficio de la empresa. Ayuda a que los trabajadores sean más productivos y eficientes manteniendo su calidad laboral.

2.5.3.3 Desempeño Competitivo

Según **Bittel (2000)**, plantea:

Desempeño del trabajador es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. (pág. 256)

El desempeño del trabajador se puede medir a través de los resultados de una empresa ya que es el constante indicador del óptimo o deficiente función del trabajador hacia sus responsabilidades, es decir es la manera en el que el trabajador nos indicara de qué manera está realizando el trabajo establecido de acuerdo a las metas por alcanzar de la organización.

El desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para manejar los siguientes elementos internos bajo su control:

- Financiamiento y administración de los costos
- Selección de la cartera de productos.

- Selección de tecnología y equipo.
- Organización interna.
- Política de adquisiciones.
- Proyectos de investigación y desarrollo.
- Sistemas de control de calidad.
- Contratación, capacitación y gestión de los recursos humanos.
- Comercialización y distribución.

La adecuada gestión de estos elementos internos es función de la organización, las capacidades del personal y de los sistemas de la empresa para evaluar y mejorar el desempeño en cada una de estas áreas.

Por otro lado, la competitividad depende también de la calidad de las interacciones que la empresa establece con una serie de factores que incluyen:

- El entorno macroeconómico.
- La eficiencia de las empresas de apoyo que proveen insumos y servicios.
- La infraestructura física, especialmente para telecomunicaciones y transporte.
- La infraestructura humana, expresada en la cantidad y calidad de los recursos humanos.
- La infraestructura institucional para la provisión de servicios financieros, apoyo a la exportación, asistencia tecnológica y sistemas legales.

2.5.3.4 Productividad

En una empresa, la productividad es fundamental para crecer o aumentar la rentabilidad y para alcanzar una buena productividad deben analizarse con detenimiento los métodos utilizados, el estudio de tiempos y una sistema organizado para realizar el pago de los sueldos a los empleados.

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el

obrero o el empleado controlan la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo.

Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir. Estas son:

Formar grupos de trabajo naturales. La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo.

Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.

Combinar las tareas. Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo.

Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

Establecer responsabilidad hacia el cliente. El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes.

Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

Ampliar los puestos verticalmente. La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.

Abrir canales de retroalimentación. Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos queremos ganar.

2.5.4. Fundamentación Teórica: Variable Dependiente

2.5.4.1 Gestión de Recursos Humanos

Es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano.

El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido.

2.5.4.1.1. Funciones de la Gestión de Recursos Humanos

Planeación: Consiste en anticiparse y calcular las necesidades futuras de personal que requiere la empresa para sostener su crecimiento y aprovechar todas las oportunidades que se le presenten.

Debe determinar entonces el número y calificación de personas necesarias para desempeñar funciones específicas (competencias).

El propósito de este trabajo de planeación consiste en determinar cuáles son los requerimientos existentes en la organización para la oferta demanda presente y futura de trabajadores.

Reclutamiento: El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Medios de reclutamiento

Reclutamiento Interno:

- Transferencias.
- Ascensos.
- Transferencias con ascenso.
- Programa de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización de personal

Reclutamiento Externo:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
Carteles o avisos en la puerta de la empresa
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela,
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua
- Agencias de reclutamiento

Selección De Personal: Escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. Buscando asegurar:

- Una adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

Técnicas de selección de personal

- Entrevistas.
- Pruebas de conocimiento o de aptitud.
- Pruebas psicométricas.
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación.
- Desempeño.

2.5.4.2. Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Según **GONCALVES, A. (2000)**. “Fundamentos del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana para la calidad determina al clima laboral como: ***“El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional”***. (p.20)

Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la

“percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

2.5.4.2.1. Características del Clima Laboral

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

GONCALVES, A. (2000). Define al clima laboral como:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (p.p 10-12)

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve; son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

2.5.4.2.2. Escalas del Clima Organizacional

Según **Litwin y Stringer** (2001). estas son las escalas del Clima Organizacional:

- *Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.*

- **Responsabilidad:** *Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.*
- **Recompensa:** *Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.*
- **Desafío:** *Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.*
- **Relaciones:** *Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.*
- **Cooperación:** *Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.*
- **Estándares:** *Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.*
- **Conflicto:** *El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.*
- **Identidad:** *El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (p.p. 56-59)*

2.5.4.3 Motivación

2.5.4.3.1. ¿Qué es la Motivación?

La etimología del término Motivación: Expresa la acción y efecto de motivar. La palabra motivo expresa lo que mueve o tiene virtud para mover; la causa o razón que mueve para una cosa.

El estudio científico de la motivación humana surge de la curiosidad e inquietud del hombre por entender y explicar su propia existencia. Es decir, la motivación es el “motor” que te ayudará a realizar tus tareas en el trabajo.

Las motivaciones son diferentes para cada persona, pues a cada uno lo mueve una razón diferente. Tu motivación no será la misma que la de tu compañero; sin embargo, según estudios en el país, se han identificado dos tipos de niveles:

- Cubrir necesidades elementales: Para muchas personas, satisfacer esta necesidad es una motivación y esta suele ser la más común. Muchas personas trabajan exclusivamente para comer, vestirse, beber, etc.
- Cubrir necesidades “secundarias”: Una vez has satisfecho las primeras, pasas a la siguiente escala. Aquí encuentras necesidades como el reconocimiento, prestigio social, afecto de tus personas cercanas, etc.

2.5.4.3.2. ¿Cómo encontrar la motivación en el trabajo?

Para que puedas encontrar tu motivación en el trabajo y puedas rendir mejor en él, hay una serie de pasos que es recomendable realizar.

Los factores que te impulsan a ti, es necesario que analices cuál es tu motivo principal para trabajar y luches por ello, es decir, cuál es la necesidad principal que quieres satisfacer. Una vez tengas identificada la razón por la que trabajas, es necesario que te plantees metas a corto plazo que cumplirás, tomando en cuenta tu impulso personal.

Esto te ayudará para que puedas explorar nuevos horizontes de crecimiento y que esto incremente tus capacidades.

Disfruta lo que haces. Este es uno de los puntos más importantes. Trata de encontrarle todos los aspectos positivos a tu trabajo y úsalos como herramientas motivacionales. Estudia cada oportunidad que tu empresa te brinda.

2.5.4.3.3. ¿Cuáles son los pasos para llegar a Motivarte?

- Necesidad: Reconoce algo que debes satisfacer y empieza a buscar la manera de lograrlo.
- Impulso: Busca algo que te ayude o empuje a realizar acciones para lograr tu objetivo.
- Acciones: Son actitudes concretas que debes tomar para alcanzar tu meta.
- Satisfacción: Cuando has alcanzado tu objetivo, es momento de trazarse nuevas necesidades por satisfacer e inicia nuevamente el ciclo con retos más grandes.

2.5.4.3.4. ¿Cuáles son los beneficios de la Motivación?

La motivación en las empresas es una relación “ganar-ganar”, pues ambas partes involucradas obtienen un beneficio. Para ti, como empleado, la importancia de la motivación en tu trabajo dependerá de qué aspectos sean tus ejes centrales para sentirte complacido. Todos estos, a corto y largo plazo, te ayudarán a ganar aspectos positivos en tu área laboral como:

- Colaboras a mejorar el clima de la empresa y esto es altamente valorado por los directivos.
- Ayuda en factores de salud. En este aspecto, se ha demostrado que una persona motivada sufre de menos estrés y evita la frustración profesional. Esto te ayuda a evitar enfermedades que son comúnmente desarrolladas por el trabajo.
- Contribuye en factores sociales. Aquí se puede identificar la aceptación por patrones culturalmente establecidos que te generarán mayor prestigio en la sociedad. Estos últimos, muchas veces, están arraigados con los factores personales, pues los empleados logran obtener un mayor status.
- Abona a los factores personales. En esta área se observa una mejora en tus capacidades y características, pues día a día te vas auto asignando

nuevos retos que te ayudan a ir trazándote más aspectos motivacionales en tu vida.

2.5.4.4 Desarrollo Organizacional

2.5.4.4.1. ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo

La mayoría de empresas posee recurso humano con grandes cosas en común, muchos de ellos han formado equipos de trabajo en busca de un solo objetivo, los mismos recurren a formular procedimientos que formulan reglas, políticas a los cuales estarán sujetos dentro de esta organización, ya sea esta una institución, empresa etc. Sin embargo el equipo pasa a ser parte de una organización que ya asumido identidad la misma que pasa a ser independiente de las personas que la fundaron.

2.5.4.4.2. Definición del desarrollo organizacional

El desarrollo de las Organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización (esta última es, además, la Expresión inicial – “Organization Development” – en su origen) comúnmente conocida por la sigla D.O.

Según Warren. B, (1966) considera que:

El Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la StandardOil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, dinámica de grupo o “T-Groups” no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa. (p.34)

2.5.4.4.3. ¿Cuál es la importancia del desarrollo organizacional?

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes:

- Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

- Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual.- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades.
- Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

2.6. Hipótesis

Las Competencias Laborales si inciden en el Desarrollo Organizacional de los trabajadores de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.

2.6 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis.

2.7.1 Variable Independiente

Las Competencias Laborales.

2.7.2 Variable Dependiente

Desarrollo Organizacional.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

La investigación tendrá un enfoque cuali cuantitativo porque en lo cualitativo está orientado a descubrir la hipótesis mientras que en lo cuantitativo pone énfasis en comprobar la hipótesis mientras que en lo cuantitativo pone énfasis en comprobar la hipótesis a través de resultados numéricos lo que permite que se oriente hacia una medición controlada acercándose a la explicación al problema objeto de estudio, dentro de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo con la finalidad de mejorar sus competencias Laborales.

3.1.1. Enfoque Cuantitativo

Con el enfoque cuantitativo se obtuvo datos numéricos que fueron tabulados y graficados estadísticamente e interpretados mediante la cualificación de resultados, que fueron sometidos a un análisis estadístico.

3.1.2. Enfoque Cualitativo

Porque los resultados de la investigación fueron sometidos a un análisis crítico como apoyo al marco teórico

3.2 Modalidad de la Investigación

3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental

En este documento se aplicara la investigación bibliográfica porque nos permite analizar la información escrita sobre el problema de mejorar las insuficientes competencias laborales e incentivar la eficiencia en cada uno de los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo con el propósito de

conocer las contribuciones del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema de estudio.

3.2.2 Investigación de Campo

Por qué se hará un estudio sistemático dentro de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo a través del contacto directo entre el investigador y la Secretaría; además tiene como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria y referente al problema de estudio mediante la utilización de fichas de investigación y cuestionarios que permitirán facilitar la información.

3.2.3 De Intervención Social o Proyecto Factible

Porque plantea una alternativa viable de solución al problema, además de las modalidades con anterioridad mencionados el trabajo de grado también asume la modalidad de proyecto factible porque se plantea por una propuesta de solución al problema investigado.

3.3 Tipos de Investigación

En nuestra investigación hemos utilizado los recursos más factibles para llegar a la información que tenemos, siendo estas importantes para el uso de nuestra elaboración de tesis la cual detallamos a continuación.

3.3.1 Investigación Exploratoria

Se utiliza esta modalidad de investigación, por cuanto no se dispone de datos reales relacionados a las variables de estudio, por lo que es poco conocido por el investigador, su objetivo es ayudar al planteamiento del problema de investigación sobre las insuficientes Competencias Laborales y mejorar el Desarrollo Organizacional, formular hipótesis de trabajo y seleccionar la metodología a utilizar en las investigaciones de mayor rigor científico.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Es utilizada ya que nos detalla las características más importantes de las insuficientes competencias Laborales en la SENPLADES en lo que respecta a su origen y desarrollo en una circunstancia temporo espacial detallada como este se manifiesta.

3.3.3 Investigación Correlacional

La utilizamos para comprobar la relación entre dos o más variables en un contexto particular, pero no explica que una sea causa de la otra, Es decir esta investigación examina asociaciones pero no relaciones causales donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra.

3.3.4 Investigación Explicativa

Con esta investigación podemos buscar y encontrar una propuesta de solución al problema, determinar estadísticamente si la variación en una o más variables es consecuencia de la variación en otra u otras variables; además explica por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta o porque dos o más variables están relacionadas.

3.4 Población y Muestra

En virtud de que la población no es muy extensa, se ha decidido trabajar con todas las personas.

Tabla N° 01: Población y Muestra.

POBLACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Colaboradores	26	100%
Total	26	100%

Elaborado por: Carla Jácome

3.5 Operacionalización.

3.5.1 Operacionalización de la Variable Independiente

Tabla N°02: Variable Independiente

HIPÓTESIS: Las Competencias Laborales permitirán potenciar el Desarrollo Organizacional de la SENPLADES.
VARIABLE INDEPENDIENTE: Las Competencias Laborales.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica
Es la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.	Capacidad	Talento Calidad Disposición	¿Las tareas son ejecutadas de acuerdo a las funciones de cada trabajador?	Encuesta Instrumento: Cuestionario.
	Desempeño	Actitud Servicio Resultados	¿Los trabajadores tienen la disposición de realizar sus tareas? ¿El desempeño de los trabajadores da buenos resultados?	Encuesta Instrumento: Cuestionario.
	Eficacia	Productividad Estabilidad Rentabilidad	¿Los trabajadores prestan un buen servicio? ¿La eficacia de los trabajadores brinda una estabilidad organizacional?	Encuesta Instrumento: Cuestionario

Elaborado por: Carla Jácome Yáñez

3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente

Tabla N°03: Variable Dependiente.

HIPÓTESIS: Las Competencias Laborales permitirán potenciar el Desarrollo Organizacional de la SENPLADES.
VARIABLE INDEPENDIENTE: El Desarrollo Organizacional.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica
Es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas y grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.	Proceso	Estrategia Técnica Actividad	¿Las estrategias que se ejecutan en la empresa permiten mantener un buen desarrollo organizacional?	Encuesta Instrumento: Cuestionario.
	Tecnología	Desarrollo Avance Innovación	¿La empresa ha buscado mantener la innovación en cuanto a su avance tecnológico?	Encuesta Instrumento: Cuestionario.
	Cambio de comportamiento	Cambio de actitud Toma de decisiones Planeación	¿Se han buscado métodos innovadores para mantener el buen desarrollo organizacional?	Encuesta Instrumento: Cuestionario

Elaborado por: Carla Jácome Yáñez

3.6. Técnicas e instrumentos

3.6.1. Encuesta

La encuesta permitirá identificar las causales del problema y tener un análisis de la situación actual de los profesionales de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ambato.

3.6.2. Cuestionario

El cuestionario está constituido por 17 ítems en forma de afirmaciones sobre el manejo de ciertas competencias y la manera en que las mismas influyen en el desarrollo Organizacional. Además incluye ítems que nos sirven para la verificación de nuestra Hipótesis. Se necesita 10 minutos para su aplicación y mide aspectos sobre el manejo y desarrollo de las Competencias Laborales y su eficiencia dentro de la Organización.

La escala de valoración se mide según los siguientes rangos:

- Si
- No

3.6.3. Validez y confiabilidad

La validez y confiabilidad de los instrumentos que se aplicaron se lo realizó con la técnica del manejo de las competencias laborales Según Martha Alles.

Los instrumentos fueron analizados por expertos en investigación y en el área de aprendizaje que emitieron juicios de valor sobre la validación para su respectiva corrección y aplicación.

3.7. Plan de recolección de información

Metodológicamente, para la construcción de la información se opera en dos fases:

- Plan para la recolección de información.
- Plan para el procesamiento de la información. (Herrera Luis, Medina Arnaldo, Naranjo Galo, 2004).

El plan de recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido.

Para llegar a tener datos exactos y corroborar nuestro informe es necesario contar con suficiente información como se detalla a continuación.

Tabla N° 04: Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para solucionar el problema de la investigación.
2.- ¿A qué persona o sujeto?	A todos los trabajadores de la Secretaría Nacional Planificación y Desarrollo.
3.- ¿Sobre qué aspecto?	Insuficientes competencias laborales.
4.- ¿Quién?	Carla Lisette Jácome Yánez.
5.- ¿Cuándo?	Miércoles 22 de Julio del 2015
6.-Lugar de recolección de la información.	Predios de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
7.- ¿Cuántas Veces?	Una vez , la prueba piloto Encuestas al universo de estudio
8.- ¿Que técnica de recolección	Encuestas

utiliza?	
9.- ¿Con qué instrumento?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Buscar el mejor momento para obtener resultados reales.

Elaborado por: Carla Jácome Yáñez

3.8 Plan de Procesamiento de la Información.

Para analizar y procesar la información de la presente investigación procedemos de la siguiente manera.

3.8.1. Codificación de la Información:

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema. En el procesamiento y análisis de la información de la información se procederá a revisar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas es decir que las preguntas estén contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

3.8.2. Tabulación de la información:

Para realizar la tabulación de datos se procede a realizar a través del programa Excel lo que nos permite interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

3.8.3. Graficar

Para esta presentación se utiliza gráficos estadísticos para representar nuestra tabulación como pasteles.

3.9. Análisis e Interpretación de Resultados

Para analizar los datos se realiza por medio de medidas de dispersión, la media aritmética porcentajes ya que presenta menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados del proyecto.

La interpretación de los resultados se elabora bajo una síntesis de los mismos para poder ampliar toda la información necesaria para dar la posible solución al problema De estudio. Se aplica la T de STUDENT para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación existente entre variables.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Pregunta N° 1: ¿Se ha sentido satisfecho de formar parte de esta organización?

Tabla N° 05: Tabulación Pregunta 01

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	96%
NO	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 05: Tabulación Pregunta 01



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

El 96% del total de trabajadores que laboran en la SENPLADES se sienten satisfechos de formar parte de dicha institución, mientras que un trabajador que representa el 4% indica que no.

Interpretación:

Los trabajadores que forman parte de dicha institución pública mencionan sentirse satisfechos de formar parte y desarrollar su trabajo dentro de la misma, mientras que una pequeña parte menciona lo contrario.

Pregunta N° 2: ¿Conoce la política y reglamentos de su organización?

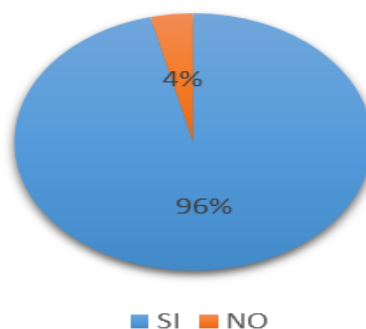
Tabla N° 06: Tabulación Pregunta 02

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	96%
NO	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 06: Tabulación Pregunta 02.



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

De 26 empleados encuestados, 25 trabajadores que corresponden al 96% dijeron que si conocen las políticas y reglamentos de la SENPLADES; mientras que un trabajador que representa el 4% restante desconoce de dichas políticas y reglamentos.

Interpretación:

En su mayoría los trabajadores de la SENPLADES conocen las políticas y reglamentos de la organización a la que son participes, mientras que una parte muy pequeña las desconoce.

Pregunta N° 3: ¿Sus funciones y responsabilidades se encuentran bien definidas?

Tabla N° 07: Tabulación Pregunta 03

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	96%
NO	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 07: Tabulación Pregunta 03.



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

El máximo porcentaje que representa el 96% de 25 empleados consideran que sus funciones y responsabilidades dentro de la institución a la cual pertenecen SI están bien definidas mientras que el 4% que representa una mínima parte considera lo contrario.

Interpretación:

La mayor parte de los trabajadores desarrollan de mejor manera sus funciones mientras que una parte muy pequeña dice no estar bien definidas sus actividades y funciones dentro de la institución.

Pregunta N° 4: ¿Recibe un reporte de la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo?

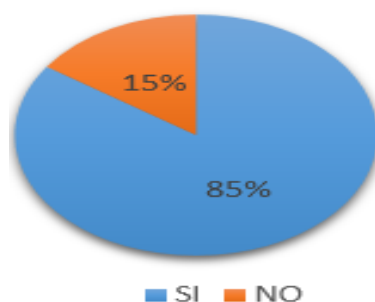
Tabla N° 08: Tabulación Pregunta 04

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	85%
NO	4	15%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 08: Tabulación Pregunta 04.



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

De 26 empleados encuestados, 22 trabajadores que corresponden al 85% dijeron que si reciben un reporte mensual sobre su desempeño laboral; mientras que 4 trabajadores que representa el 15% dijeron que no son evaluados por su desempeño laboral.

Interpretación:

La mayor población encuestada considera que la organización evalúa su desempeño laboral y es reportado el mismo en su puesto de trabajo; mientras que una población que representa una parte pequeña considera que su trabajo no es evaluado.

Pregunta N° 5: ¿Considera que el desarrollar trabajo en equipo trae óptimos resultados?

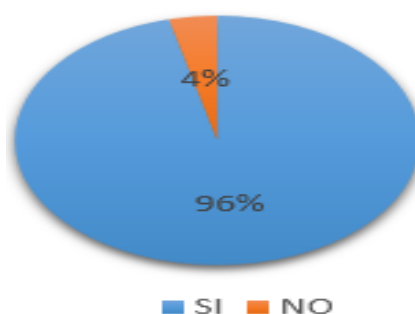
Tabla N° 09: Tabulación Pregunta 05

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	96%
NO	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 09: Tabulación Pregunta 05.



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

De 26 empleados encuestados, 25 trabajadores que corresponden al 96% dijeron que si optimiza los resultados trabajar en equipo; mientras que un trabajador que representa el 4% restante considera que trabajar en equipo no optimiza resultados.

Interpretación:

En su mayoría los trabajadores de la SENPLADES consideran que trabajar en equipo optimiza los resultados de una organización; mientras que una pequeña parte reconoce que no le gusta trabajar en equipo lo cual permite conocer que la mayoría de los trabajadores les gusta trabajar en grupo y desarrollar sus funciones en equipo.

Pregunta N° 6: ¿La relación que mantiene con sus compañeros es la adecuada para trabajar en armonía?

Tabla N° 10: Tabulación Pregunta 06.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	92%
NO	2	8%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 10: Tabulación Pregunta 06.



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

Una mínima parte de trabajadores que representan el 8% de 26 trabajadores dijeron que no mantienen una relación laboral armoniosa, mientras que el 92% de los trabajadores dijeron que SI mantienen una relación laboral la cual los permite trabajar en armonía.

Interpretación:

En su mayoría los trabajadores de la SENPLADES consideran que mantener una buena relación entre compañeros es la adecuada para trabajar en armonía; mientras que una pequeña parte reconoce que mantener una buena relación con los demás compañeros no produce armonía.

Pregunta N° 7: ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

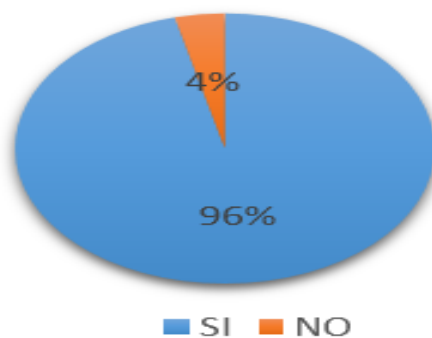
Tabla N° 11: Tabulación Pregunta 07

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	96%
NO	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 11: Tabulación Pregunta 07.



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

El 96% de trabajadores que representan la cantidad máxima de los empleados que funcionan dentro de la SENPLADES SI se sienten parte de un equipo de trabajo, mientras que tan solo una pequeña parte que representa el 4% de 26 trabajadores indican que no.

Interpretación:

En su mayoría los trabajadores de la SENPLADES consideran que se sienten parte de un equipo; mientras que una pequeña parte reconoce que no se siente parte del equipo de una organización.

Pregunta N° 8: ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

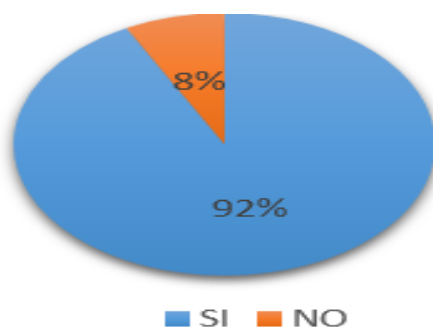
Tabla N° 12: Tabulación Pregunta 08

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	88%
NO	3	12%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 12: Tabulación Pregunta 08.



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

De 26 empleados encuestados, 23 trabajadores que corresponden al 88% dijeron que si funciona correctamente la comunicación en su área de trabajo; mientras que 3 trabajadores que representa el 12% restante considera que la comunicación en su área de trabajo no funciona.

Interpretación:

La población encuestada determina que dentro de su área laboral la comunicación se maneja de mejor manera pero una pequeña parte de esa población menciona que la comunicación de su área se encuentra en una condición deteriorada.

Pregunta N° 9: ¿Conoce las tareas que desempeñan los otros departamentos de su organización?

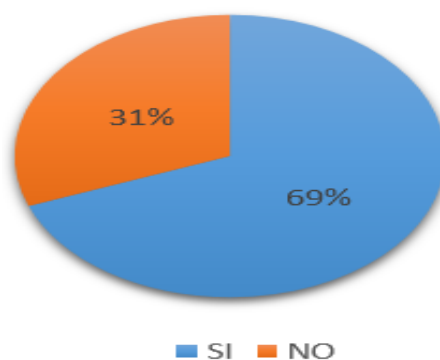
Tabla N° 13: Tabulación Pregunta 09

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	69%
NO	8	31%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 13: Tabulación Pregunta 09



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

De 26 empleados encuestados, 18 trabajadores que corresponden al 69% dijeron que si conocen las funciones que desarrollan sus compañeros; mientras que 8 trabajadores que representa el 31% restante desconocen las tareas que desempeñan los trabajadores de otros departamentos.

Interpretación:

Los trabajadores conocen cuales son las funciones que desarrollan sus compañeros mientras que una parte pequeña desconoce cuáles son las tareas de sus compañeros por lo que podría repercutir en sus funciones laborales.

Pregunta N°10: ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Tabla N° 14: Tabulación Pregunta 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	96%
NO	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 14: Tabulación Pregunta 10



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

De 26 empleados encuestados, 25 trabajadores que corresponden al 96% dijeron que si se sienten partícipes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo; mientras que un trabajador que representa el 4% restante no se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.

Interpretación:

Cada uno de los colaboradores en su mayoría se sienten parte de los éxitos y fracasos de su organización; mientras que una pequeña parte no se siente parte, lo que nos indica que dentro de sus áreas de trabajo se encuentran de acuerdo.

Pregunta N°11: ¿Las actividades en su puesto de trabajo están bien organizadas o delimitadas?

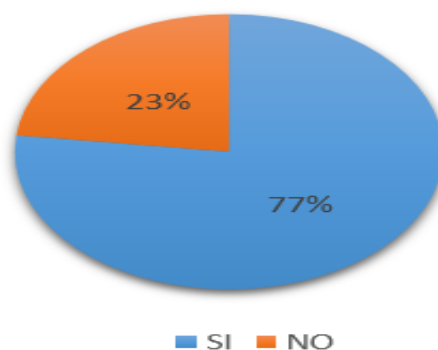
Tabla N° 15: Tabulación Pregunta 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	77%
NO	6	23%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 15: Tabulación Pregunta 12



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

De 26 empleados encuestados, 20 trabajadores que corresponden al 77% dijeron que las actividades de su puesto están bien delimitadas y organizadas; mientras que 6 trabajador que representa el 23% restante dijeron sus actividades no están bien delimitadas.

Interpretación:

La mayoría de los trabajadores consideran que las actividades de su puesto están bien organizadas y delimitadas mientras que una pequeña parte determina que sus actividades no están bien delimitadas.

Pregunta N°12: ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Tabla N° 16: Tabulación Pregunta 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	50%
NO	13	50%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 16: Tabulación Pregunta 13



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

La mitad de los 26 trabajadores que representan el 50% dijeron que SI reciben capacitaciones necesarias para desempeñar bien su trabajo; mientras que la otra mitad considera que NO se les da la capacitación necesaria.

Interpretación:

La mitad de los trabajadores consideran que la empresa proporciona la capacitación necesaria para desempeñar bien su trabajo mientras que la otra mitad de los trabajadores dijeron que no son capacitados en cuanto al buen desempeño de su trabajo.

Pregunta N°13: La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional y laboral.

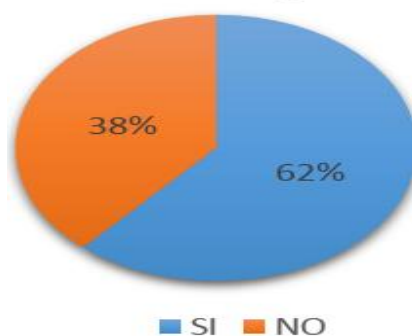
Tabla N° 17: Tabulación Pregunta 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	62%
NO	10	38%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 17: Tabulación Pregunta 14



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

De todos los trabajadores encuestados, 16 de ellos que corresponden al 62% dijeron que la empresa SI les proporciona oportunidades para desarrollarse profesionalmente; mientras que 10 trabajador que representa el 38% restante dijeron no recibe apoyo para desarrollarse profesionalmente.

Interpretación:

La mayoría de los trabajadores consideran que la organización a la cual pertenecen si les proporciona el apoyo necesario para desarrollarse profesionalmente mientras que una pequeña parte considera que aún no se les ha brindado ese apoyo de desarrollo.

Pregunta N°14: Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?

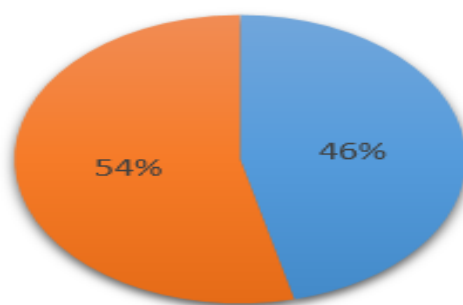
Tabla N° 18: Tabulación Pregunta 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	46%
NO	14	54%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 18: Tabulación Pregunta 15



■ SI ■ NO

Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

La mayor parte de los 26 trabajadores encuestados que representan el 54% dijeron que NO se sienten satisfechos de la formación brindada dentro del plan de formación mientras que la menor parte de trabajadores que representan el 46% dijeron que si se encuentran satisfechos.

Interpretación:

Más de la mitad de los trabajadores de la SENPLADES no se encuentra satisfecho con la formación brindada por la institución mientras que una parte si se encuentra satisfecha.

Pregunta N°15: Cuando se implantan nuevas funciones y es necesaria una capacitación la empresa me la proporciona.

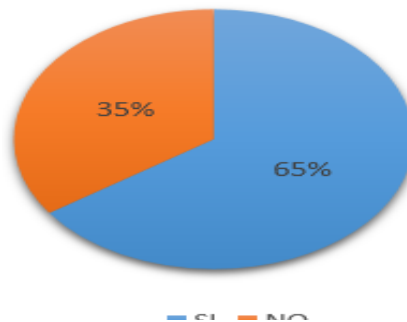
Tabla N° 19: Tabulación Pregunta 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	65%
NO	9	35%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 19: Tabulación Pregunta 16



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

De 26 empleados encuestados, 17 trabajadores que corresponden al 65% dijeron que si se han implantado nuevas funciones necesaria para la empresa; mientras que 9 trabajadores que representa el 35% restante dijeron que cuando se implantan nuevas funciones no son capacitados previamente.

Interpretación:

Los trabajadores de la institución consideran en su mayoría que cuando la institución se ha visto en la necesidad de implantar o establecer nuevas funciones si han sido previamente capacitados mientras que una pequeña parte indica que no.

Pregunta N°16: ¿Ha recibido capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales para el desarrollo de su organización?

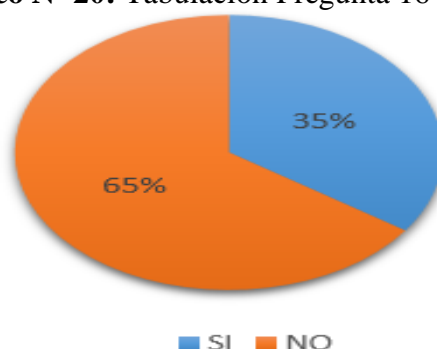
Tabla N° 20: Tabulación Pregunta 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	35%
NO	17	65%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 20: Tabulación Pregunta 16



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

17 trabajadores que representa el 65% de la mayor parte de los trabajadores encuestados dijeron que desconocen haber recibido capacitaciones sobre el buen manejo de sus competencias; mientras que 9 trabajadores que corresponden al 35% dijeron que si han recibido capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales para el desarrollo de su organización.

Interpretación:

Una pequeña parte de los trabajadores de la SENPLADES consideran haber recibido capacitaciones sobre el manejo de sus competencias mientras que la mayoría de los trabajadores desconocen haberlas recibido.

Pregunta N°17: ¿Considera usted que el desarrollo y buen funcionamiento de su organización se encuentra relacionado con el correcto desempeño de sus competencias laborales?

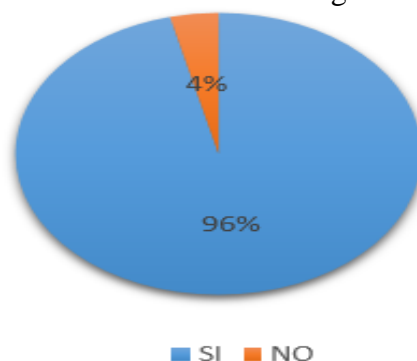
Tabla N° 21: Tabulación Pregunta 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	96%
NO	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Cuestionario de Competencias (Anexo 4)

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 21: Tabulación Pregunta 16



Elaborado por: Carla Jácome

Análisis:

De 26 empleados encuestados, 25 trabajadores que corresponden al 96% consideran que el desarrollo y el buen funcionamiento de la organización se encuentra relacionado con el correcto desempeño de sus competencias laborales; mientras que el trabajador que representa el 4% considera que no.

Interpretación:

La mayoría de los trabajadores de la SENPLADES consideran que al desempeñar de mejor manera las competencias laborales permiten que la empresa a cual pertenecen se desarrolle y mantenga en un buen funcionamiento organizacional; mientras que una pequeña parte considera lo contrario.

Tabla N° 22: Tabulación total de la encuesta de Competencias.

Preguntas realizadas	SI	NO	% SI	% NO
1.- ¿Se ha sentido satisfecho de formar parte de esta organización?	25	1	96%	4
2.- ¿Conoce la política y reglamentos de su organización?	25	1	96%	4
3.- ¿Sus funciones y responsabilidades se encuentran bien definidas?	25	1	96%	4
4.- ¿Recibe un reporte de la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo?	22	4	85%	15
5.- ¿Considera que el desarrollar trabajo en equipo trae óptimos resultados?	25	1	96%	4
6.- ¿La relación que mantiene con sus compañeros es la adecuada para trabajar en armonía?	24	2	92%	8
7.- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	25	1	96%	4
8.- ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	23	3	88%	12
9.- ¿Conoce las tareas que desempeñan los otros departamentos de su organización?	18	8	69%	31
10.- ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	25	1	96%	4
11.- ¿Las actividades en su puesto de trabajo están bien organizadas o delimitadas?	20	6	77%	23
12.- ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	13	13	50%	50
13.- La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional y laboral.	16	10	62%	38
14.- Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?	12	14	46%	54
15.- Cuando se implantan nuevas funciones y es necesaria una capacitación la empresa me la proporciona.	17	9	65%	35
16.- ¿Ha recibido capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales para el desarrollo de su organización?	9	17	35%	65
17.- ¿Considera usted que el desarrollo y buen funcionamiento de su organización se encuentra relacionado con el correcto desempeño de sus competencias laborales?	25	1	96%	4

Elaborado por: Carla Jácome

4.1. Verificación de la Hipótesis.

4.1.1. Modelo Lógico

Las deficientes Competencias Laborales inciden en el Desarrollo Organizacional de los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del cantón Ambato.

- Hipótesis nula (H₀): Las deficientes Competencias Laborales NO inciden en el Desarrollo Organizacional de los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del cantón Ambato.
- Hipótesis Alternativa (H₁): Las deficientes Competencias Laborales SI inciden en el Desarrollo Organizacional de los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del cantón Ambato.

4.1.2. Modelo Matemático:

Para llegar a obtener un resultado específico de nuestra muestra aplicamos el modelo matemático T- Student ya que nuestra población es menor a 30 lo cual nos permite mediante la siguiente formula llegar a un resultado.

(FORMULA 1)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sigma_p \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}}$$

4.1.3 Modelo Estadístico:

t = valor estadístico de la prueba t de Student.

X₁ = valor promedio del grupo 1.

X₂ = valor promedio del grupo 2.

σ_p = desviación estándar ponderada de ambos grupos.

N_1 = tamaño de la muestra del grupo 1.

N_2 = tamaño de la muestra del grupo 1.

4.1.4. Nivel de significación

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta H_1 y se rechaza H_0 .

4.1.5 Prueba de Hipótesis:

La encuesta aplicada a todos los trabajadores de la SENPLADES y por existir dos alternativas; se elabora una tabla de contingencia, seleccionando la T- STUDENT, para la comprobación de la hipótesis.

Tabla N° 23: Tabla de contingencia

ENCUESTA DE COMPETENCIAS	SI	NO
PREGUNTA N° 01	25	1
PREGUNTA N° 02	25	1
PREGUNTA N° 03	25	1
PREGUNTA N° 04	22	4
PREGUNTA N° 05	25	1
PREGUNTA N° 06	24	2
PREGUNTA N° 07	25	1
PREGUNTA N° 08	23	3
PREGUNTA N° 09	18	8
PREGUNTA N° 10	25	1
PREGUNTA N° 11	20	6
PREGUNTA N° 12	13	13
PREGUNTA N° 13	16	10
PREGUNTA N° 14	12	14
PREGUNTA N° 15	17	9
PREGUNTA N° 16	9	17
PREGUNTA N° 17	25	1
	20,5294118	5,4705882

Elaborado por: Carla Jácome.

4.1.6 Región de aceptación y rechazo:

Para determinar la región de aceptación y rechazo, se calcula los grados de libertad, y se determina el valor de la T-STUDENT en la tabla estadística.

(FORMULA 2)

$$g. l. = (N.F-1) (N.F-1)$$

En nuestro cálculo obtenemos el siguiente resultado como grados de libertad.

$$(17-1)(2-1)$$

$$(16)(1)= 16$$

Tabla N° 24: Prueba T

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas		
	Variable 1	Variable 2
Media	20,52941176	5,47058824
Varianza	28,88970588	28,8897059
Observaciones	17	17
Coefficiente de correlación de Pearson	-1	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	16	
Estadístico t	5,77582397	
P(T<=t) una cola	1,4195E-05	
Valor crítico de t (una cola)	1,745883676	
P(T<=t) dos colas	2,839E-05	
Valor crítico de t (dos colas)	2,119905299	

Elaborado por: Carla Jácome

Cálculo del estadístico T de Student para dos muestras independientes con Excel:

Para realizar un contraste T de Student para dos muestras independientes con Excel podemos usar las herramientas de análisis de datos que este programa posee para tal efecto. En la versión de Excel 2003, las herramientas de análisis de datos las puede encontrar en el menú Herramientas Y Análisis de datos. Seleccione la

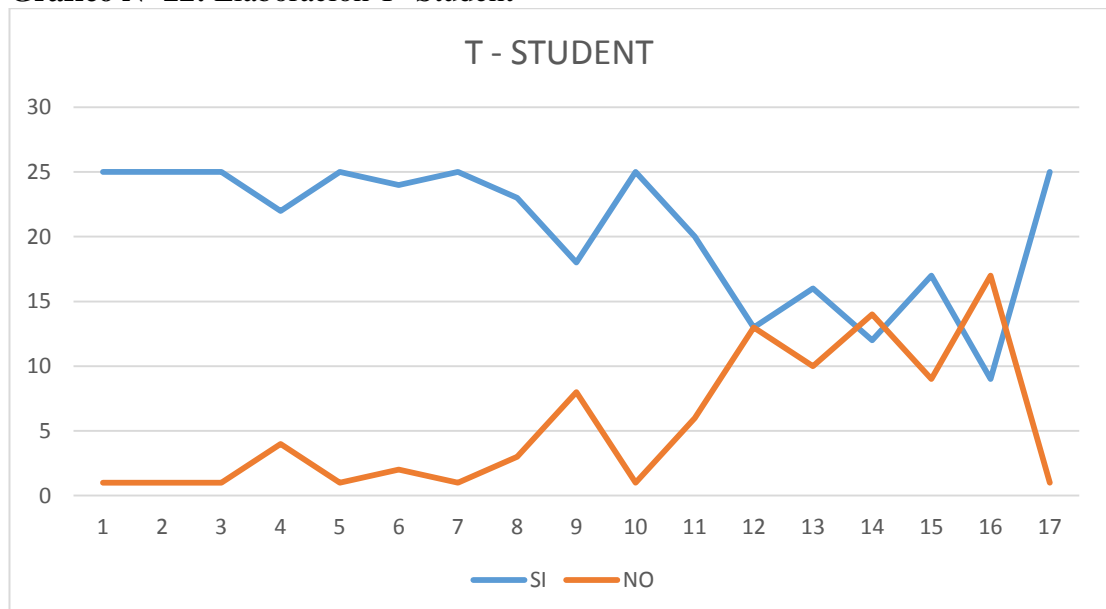
prueba T suponiendo varianzas iguales, y cumplimentando los datos requeridos. El resultado para el problema que estamos trabajando es el siguiente, El cual manejado a través del programa de Excel hemos encontrado el siguiente resultado.

Tabla N° 25: Aprobación de Hipótesis.

	Variable 1	Variable 2
Media	20,5294118	5,47058824
Varianza	28,8897059	28,8897059
Observaciones	17	17
Coefficiente de correlación de Pearson	-1	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	16	
Estadístico t	5,77582397	
P(T<=t) una cola	1,4195E-05	
Valor crítico de t (una cola)	1,74588368	
P(T<=t) dos colas	2,839E-05	
Valor crítico de t (dos colas)	2,1199053	

Elaborado por: Carla Jácome

Gráfico N° 22: Elaboración T- Student



Elaborado por: Carla Jácome.

Decisión:

De conformidad con lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 , determinando que:

2,839E-05 es igual a 0,0000284

$$0,0000284 \leq 0,05$$

Lo que a través de esta relación aprobamos la H_1 que dice.

“Las Competencias Laborales si inciden en el Desarrollo Organizacional de los trabajadores de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:

El inadecuado manejo de las competencias laborales incide en el desarrollo de los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Las competencias laborales que manejan los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo se encuentran bien delimitadas de acuerdo a sus funciones y competencias laborales; sin embargo ciertos trabajadores no han puesto interés en el manejo de las competencias de acuerdo al manual de funciones

El nivel de desarrollo organizacional que presenta la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo de acuerdo al manejo de su Modelo Organizacional es bueno por lo que ha manteniendo la jerarquía de acuerdo a sus áreas laborales y funcionales.

Existe una alternativa que permitirá que los trabajadores de la secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo puedan solucionar la problemática encontrada a través de la información adquirida.

5.2 Recomendaciones:

Es recomendable capacitar a cada uno de los trabajadores sobre el manejo de sus competencias laborales y detallar cuáles son sus funciones en cuanto al puesto en el que se desarrollan dentro de la SENPLADES.

A pesar de contar con trabajadores idóneos es recomendable realizar una evaluación periódica, la cual sería de gran ayuda para mantener un gran desempeño laboral de cada uno de los miembros de la organización.

Es recomendable que la SENPLADES mantenga el mismo Modelo Organizacional que ha manejado hasta la actualidad, de acuerdo al orden jerárquico.

Se requiere el desarrollo de un Plan de capacitaciones en cuanto al tema de las Competencias laborales y cómo influyen las mismas en el desarrollo de la SENPLADES siendo esta un apoyo para solucionar esta problemática.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6. Tema de la Propuesta

Plan de capacitaciones en cuanto al desempeño y manejo de las competencias laborales en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

6.1 Unidad Ejecutora.

La Institución que brinda la ejecución del presente proyecto es la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).

6.1.1 Beneficiarios.

Beneficiarios Directos: La Secretaría Nacional De Planificación y Desarrollo del cantón Ambato.

Beneficiarios Indirectos: Los trabajadores de la Secretaría Nacional De Planificación y Desarrollo del cantón Ambato.

6.1.2 Ubicación.

País:	Ecuador.
Región:	Sierra.
Provincia:	Tungurahua.
Cantón:	Ambato.
Parroquia:	Tungurahua.

6.1.3. Equipo técnico responsable

Investigadora: Carla Lissette Jácome Yánez.

6.2 Antecedentes

El plan de capacitación juega un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

La capacitación en recursos humanos es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de una organización. Desarrollar tanto actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional en los trabajadores y empleados permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad de acuerdo a la necesidad organizacional.

La capacitación es, por tanto, una inversión para la organización. Pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de los recursos humanos de una organización depende de la correcta aplicación de un plan de capacitación la cual será presentada para el uso adecuado de la SENPLADES; la cual nos permite detectar necesidades de capacitación; identificar los recursos para la capacitación y adiestramiento, diseño del plan de capacitación; ejecución del programa de capacitación, y la evaluación, control y seguimiento del mismo.

Esta labor permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

6.3 Justificación

Ante la investigación inicial, se puede establecer que el desarrollo de este plan es **importante**, debido a que tenemos la combinación de varios temas a estudiar dentro de un plan que contiene varias metodologías para modificar de manera efectiva los procesos que se ajustan a la realidad de la institución, como mejorara el desempeño competitivo para el beneficio de los trabajadores y el de la institución misma.

Es **novedosa** ya que presenta temas interesantes a tratar para el desarrollo de la organización como también el uso adecuado de las competencias laborales en el área laboral al mismo tiempo que a la vez de impartir temas de manera física también lo podemos estudiar a través del uso de los medios tecnológicos que permiten enlazar a todos los trabajadores a una capacitación desde sus ordenadores.

Este modelo tendrá un **impacto** positivo internamente y externamente a nivel de la organización, ya que permite obtener resultados exitosos en todos los trabajadores de la SENPLADES incentivando el desarrollo profesional a través de la innovación.

Es **factible** porque se encuentra establecida desde los punto legales, tecnológicos y económicos así mismo se tiene los recursos pertinentes para su desarrollo y esencialmente el interés debido por parte de los directivos para ser ejecutada dentro de la institución.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

- Sociabilizar a los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo un plan de capacitaciones en cuanto al adecuado manejo de las

competencias laborales las cuales permitan incrementar el desarrollo organizacional.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Planificar estrategias para determinar la situación actual de la institución y a la vez detectar necesidades básicas para el desarrollo organizacional de la SENPLADES.
- Ejecutar un plan de capacitaciones en cuanto al manejo adecuado de las competencias laborales, permitiendo así el buen funcionamiento y desarrollo dentro y fuera de la misma.
- Evaluar a los trabajadores de la SENPLADES conocimientos adquiridos en el plan de capacitaciones en cuanto al manejo adecuado de las competencias laborales, diseñado de acuerdo a sus necesidades.

6.4.3. Análisis de factibilidad

6.4.3.1. Factibilidad Político

Políticamente factible ya que dentro de las políticas implantadas dentro de la SENPLADES en cuanto a los beneficios de sus trabajadores encontramos que se promoverán como obligatoriedad y a la vez se transmitirá de manera motivadora a cada uno de sus trabajadores con el fin de incentivar su desarrollar profesional y personal.

6.4.3.2. Factibilidad Social

Socialmente factible ya que a través de las capacitaciones cada uno de sus trabajadores de la SENPLADES deberán inmiscuirse y desarrollar sus funciones laborales en cuanto a sus competencias como también en bien del beneficio social como es la atención a cada uno de los ecuatorianos que deberán solicitar ayuda de

cada uno de ellos para la elaboración y creación de proyectos a nivel de la provincia de Tungurahua.

6.4.3.3. Factibilidad Tecnológica

En cuanto al apoyo organizacional como también el de sus instalaciones son las adecuadas para llevar a cabo el plan que se ha desarrollado para la superación de cada uno de los trabajadores contando así en la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, con los equipos tecnológicos apropiados para la proyección y audio del mismo.

6.4.3.4. Factibilidad Económico

Como ya lo hemos mencionado las capacitaciones laborales no son ningún gasto económico para la organización ya que al contrario es una gran inversión tanto para la empresa como para cada uno de sus colaboradores quien serán beneficiados; en cuanto a los gastos que se darán al aplicar dicha propuesta serán sustentados el 100% por el investigador ya que la empresa ha colaborado en cuanto a la investigación prestada y el apoyo y colaboración para cada uno de los procesos desarrollados para la misma.

6.4.3.5. Factibilidad Legal

El presente proyecto de investigación y titulación en cuanto su propuesta se encuentra fundamentada legalmente la cual mencionaremos.

Según la **Constitución Del Ecuador (2008):**

“El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores”.
(Art. 139).

Por ley todas las empresas deben proveer a sus trabajadores capacitaciones periódicas de acuerdo a su necesidad la misma que beneficiará el desarrollo colectivo.

Según la **Legislación De La Formación Profesional Ecuador En Decreto Ejecutivo N° 1574 (2003)**:

“Crear la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Formación y Capacitación Profesional, como un organismo adscrito al Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, responsable de formar, regular, administrar y definir los requisitos y niveles para la acreditación y registro de los centros especializados encargados de impulsar actividades de capacitación y formación profesional en el país”. (Art.1)

Gracias al apoyo legal los trabajadores han sido tomados en consideración como un ente importante de desarrollo dentro de una institución lo que promueve a las organizaciones acatar las leyes que no benefician únicamente a sus trabajadores ya que la empresa misma notara su desarrollo a lo largo del tiempo funcional.

Según la **Ley Orgánica Del Servicio Público (2005)**:

El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”. (Art.2)

Las capacitaciones han permitido llegar al objetivo clave de una organización la cual es prevalecer el bienestar de sus trabajadores como también permitirlos crecer de forma profesional y laboral; son todos los trabajadores el ente indispensable para el crecimiento Organizacional por lo mismo su objetivo será implementar programas de capacitaciones que promuevan el avance del mismo.

6.4.3.6 Fundamentación Científica – Técnica

De acuerdo a los estudios realizados a nivel mundial se ha determinado que los instrumentos Psicológicos utilizados en cada una de las empresas permite evaluar y a la vez desarrollar las habilidades y competencias de cada uno de sus colaboradores dentro del área laboral; para los mismos llegamos al uso de técnicas como test psicométricos, encuestas, cuestionarios y una de las más importantes para corroborar la información y a la vez llegar al punto exacto de la situación que es la entrevista; de esta manera se ha aplicado las mismas como mecanismos para la elaboración de dicha propuesta.

6.4.3.7. Fundamentación Científica

De acuerdo a los conflictos estudiados en las organizaciones a nivel global, los problemas más comunes son similares: Conflictos interpersonales, acoso laboral, estrés, etc. Lo que conduce al departamento de Recursos Humanos buscar mecanismos psicológicos que apoyen el desarrollo laboral.

Bajo este contexto se han logrado increíbles resultados como el progreso organizacional, el trabajador como parte de un equipo, la comunicación como base para mejorar el desarrollo organizacional, entre otros.

Antecedentes Teóricos:

¿Qué es un plan de Capacitaciones?

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

Importancia de crear un plan de capacitaciones?

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

Características del Plan de Capacitaciones?

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

- Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
- Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades...
- Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.
- Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
- Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, el pro y el contra del mismo.

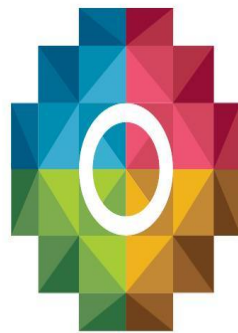
Aspectos a considerar para la elaboración de un Plan de capacitaciones?

Para la elaboración de un plan de capacitación se consideran, por lo menos, tres aspectos:

- Distribución personalizada de los recursos: Se enfoca en lograr que la mayor cantidad de empleados participen en el plan de capacitación. Es necesario fijar el presupuesto disponible para asignar la capacitación.
- Distribución centrada en la capacitación específica: Está destinada a resolver las debilidades de la organización. Por ello, las acciones se orientan a temas que pueden estar alejados de los intereses de los empleados.
- Distribución orientada a la capacitación específica dando razón de la capacitación general: El proceso de detección de necesidades da cuenta de las fortalezas, en la medida que se han considerado todas las perspectivas y expectativas de la organización.

SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

PLAN DE CAPACITACIONES



buenvivir
PLAN NACIONAL

Todo el mundo mejor

6.5. Desarrollo Propuesta

6.5.1. Análisis Organizacional

6.5.1.1 Introducción al modelo de la Propuesta

Los directivos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del cantón Ambato, debe consolidar la gestión del modelo de las competencias laborales, como también conocer metodologías que permitan crecer de manera competitiva a nivel laboral manejar el trabajo en Equipo, que facilite incrementar su desarrollo organizacional y así mejore la efectividad de la empresa.

Es decir la institución requiere procedimientos acorde a las filosofías institucionales; aunque la gestión de las competencias laborales involucra características complejas, ya que su investigación puede estar integrada por diversas funciones, ante lo cual se ha tomado como punto de acción al estudio de la división de las competencias laborales, en donde los estudios llega a un punto en común, el cual es estructurar un plan de capacitaciones que permitan integrar el recurso humanos, de política y de estrategias e impulse la productividad con el fin de obtener resultados idóneos en los trabajadores encajados en el procesos de calidad y eficiencia.

La implementación del plan de capacitaciones en cuanto al manejo de las competencias laborales se basa en la sociabilización de temas importantes que permitan el desarrollo organizacional a través del buen manejo de funciones en el campo laboral.

La innovación de este plan de capacitaciones es que se la puede impartir no solo de manera física sino también gracias al uso tecnológico capacitar mediante enlaces en el programa Prezzi desde sus lugares de trabajo.

Historia

La planificación en el país tiene sus antecedentes en la Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica (Junapla) que se creó en 1954 y que 7 años después se declaró como organismo asesor del poder público. La Junapla fue sustituida por el Consejo Nacional de Desarrollo en 1979. En la década de los 80, se produjo el declive de la planificación nacional. Los gobiernos centraron su gestión en el manejo presupuestario luego del sobreendeudamiento de los años 70, la caída de los precios del petróleo, la crisis de la deuda externa y la crisis fiscal.

Las prioridades de la denominada década perdida fueron el ajuste fiscal de corto plazo, la liquidez de la caja fiscal y la solvencia del Gobierno Central por sobre las necesidades de desarrollo del país. Como una mentira repetida 100 veces, en estos años se acuñó la idea de que la intervención del Estado y la planificación servían para trabar el desarrollo. Se criticó al sector público como gestor ineficiente y se promocionó la reducción del Estado bajo el supuesto de que el mejor asignador de recursos es el mercado.

La política pública se centró en controlar la inflación y lograr la estabilización macroeconómica. Por lo tanto, para evitar “distorsiones” la fórmula era fácil: no a la intervención del Estado, no a la planificación.

La Senplades promueve una planificación incluyente, que se plasma en los territorios por la vía de la desconcentración, la descentralización y la participación ciudadana. Con el fin de lograr aquello, aporta herramientas técnicas útiles para fomentar servicios y políticas públicas. . Además, impulsa la discusión de temas sustanciales para el cambio de modelo de desarrollo: educación superior, ciencia y tecnología, seguridad social, reforma democrática del Estado, reorganización territorial, y Sistema Nacional de Planificación. El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2010 y la Estrategia Nacional de Desarrollo 2022 trazan la ruta del país a mediano y largo plazo.

Misión



Administrar y coordinar el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, como medio de desarrollo integral del país a nivel sectorial y territorial; establecer objetivos y políticas estratégicas, sustentadas en procesos de información, investigación, capacitación, seguimiento y evaluación; orientar la inversión pública y promover la democratización del Estado, a través de una activa participación ciudadana, que contribuya a una gestión pública transparente y eficiente.

Visión



Ser el referente latinoamericano en términos de planificación nacional, previendo el Ecuador del futuro para las y los ecuatorianos.

Objetivos estratégicos

- Lograr que el país cuente con un sistema articulado de planificación, con principios, normas y mecanismos.
- Diseñar e implementar un sistema de planificación participativo, descentralizado, autorregulado y operativo.
- Promover la gestión por resultados, y la rendición de cuentas a través del monitoreo y la evaluación de la gestión pública.
- Proveer de metodologías y herramientas de participación ciudadana para el ciclo de planificación.
- Aportar con herramientas útiles para la desconcentración y la descentralización.
- Determinar la prioridad de los proyectos públicos de inversión que se presentan a través de los ministerios y demás instituciones estatales, calificándolos con criterios técnicos. Esto permite vincular la planificación con la inversión pública.
- Promover la discusión de temas sustanciales como: educación superior, ciencia y tecnología, seguridad social, reforma democrática del Estado, reorganización territorial y Sistema Nacional de Planificación.
- Generar la Estrategia Nacional de Desarrollo 2022, que trazará la ruta del país a mediano y largo plazo.

Valores Institucionales

- Lealtad y compromiso
- Trabajo en equipo
- Honestidad y transparencia
- Eficiencia y eficacia
- Responsabilidad
- Actitud de servicio, calidez y buen trato.

6.6.1. Objetivo:

El objetivo planteado dentro de nuestra propuesta es la de diagnosticar la situación actual y determinar las necesidades que se requieren trabajar en la SENPLADES.

6.6.1.1. Actividad:

Esta etapa de proceso dentro del plan de capacitación es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita. En esta etapa se cumple con la detección de las necesidades de capacitación. Por tales se entienden las deficiencias que poseen los empleados o trabajadores.

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario investigar todos los hechos observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores, o incurrir en accidentes, por lo cual usaremos un instrumento importante el cual ya lo hemos aplicado que es la encuesta.

Una vez analizada la actividad a realizarse junto al modelo operativo con el cual nos procederemos a desarrollar nuestra propuesta empezaremos por el análisis de nuestras encuestas las cuales han sido desarrolladas por cada uno de los trabajadores de la SENPLADES, quienes nos permitirán descubrir cuál es el nivel de desarrollo organizacional en la que actualmente la institución se encuentra.

Encontramos como base clave el siguiente resultado obtenido:

En un rango de porcentaje menor a la mitad de los encuestados en cuanto la elaboración de preguntas enfocadas al manejo y proceso de capacitación notamos que la mayor parte de los trabajadores no sienten formar parte de talleres constantes de capacitaciones los cuales a más de profesionalmente productivos son importantes desarrollarlos a nivel institucional; esta nos ha permite evaluar que a nivel de desarrollo Organizacional la institución se encuentra en un estándar medio ya que a nivel de grupo en cuanto al desarrollo laboral se encuentra en buen

estado al igual que anímicamente, su trabajo dentro de la misma es confiable y buena; sin embargo al no contar con una de las herramientas más importantes podríamos notar desequilibrios al momento de desarrollar cada uno de las funciones y competencias de los trabajadores viéndose afectados los mismos y de igual manera la institución.

Si bien es cierto que encontramos gastos tanto de tiempo como recursos económicos pero al momento de permitir que una institución pública camine y se desarrolle de manera excelente es obligatoriamente necesario que cada uno de sus trabajadores se sientan motivados y a la vez tomados como un recurso importante de avance profesional y laboral dentro de la SENPLADES.

6.6.1.2. Recurso Utilizado.

El recurso utilizado para el presente proyecto ha sido considerado como confiable a las encuestas realizadas a cada uno de los trabajadores que forman parte de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Tabla N° 27: Fuente de investigación.

PREGUNTAS REALIZADAS	PORCENTAJE
1.- ¿Se ha sentido satisfecho de formar parte de esta organización?	96%
2.- ¿Conoce la política y reglamentos de su organización?	96%
3.- ¿Sus funciones y responsabilidades se encuentran bien definidas?	96%
4.- ¿Recibe un reporte de la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo?	85%
5.- ¿Considera que el desarrollar trabajo en equipo trae óptimos resultados?	96%
6.- ¿La relación que mantiene con sus compañeros es la adecuada para trabajar en armonía?	92%
7.- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?	96%
8.- ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?	88%
9.- ¿Conoce las tareas que desempeñan los otros departamentos de su organización?	69%
10.- ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?	96%
11.- ¿Las actividades en su puesto de trabajo están bien	77%

organizadas o delimitadas?	
12.- ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	50%
13.- La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional y laboral.	62%
14.- Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?	46%
15.- Cuando se implantan nuevas funciones y es necesaria una capacitación la empresa me la proporciona.	65%
16.- ¿Ha recibido capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales para el desarrollo de su organización?	35%
17.- ¿Considera usted que el desarrollo y buen funcionamiento de su organización se encuentra relacionado con el correcto desempeño de sus competencias laborales?	96%

Elaborado por: Carla Jácome

6.6.1.3. Elementos

Una vez hecho el diagnóstico para el plan de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación, con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación. Se procede a determinar los elementos principales del plan de capacitación:

Tabla N°28: Elementos de Capacitación.

ELEMENTOS	DETALLE
¿A quién debe capacitarse?	A todos los funcionarios de la institución.
¿Quién facilitara la información?	El investigador
¿Quién será el capacitador?	El departamento de RR.HH
¿Acerca de que vamos a capacitar?	El manejo de las Competencias Laborales y su influencia en el desarrollo organizacional.
¿Dónde se va a capacitar?	En la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
¿Cómo capacitar?	Mediante un plan de capacitación.
¿Cuándo capacitar?	A partir del 5 de Noviembre de acuerdo al cronograma
¿Duración de Capacitación?	3 horas

¿Para qué vamos a capacitar?	Para mejorar el desempeño de las competencias laborales y elevar el desarrollo de la organización.
------------------------------	--

Elaborado por: Carla Jácome

6.6.1.4 Responsable.

Una vez presentado el plan de capacitaciones la persona que se hará cargo de llevarla a cabo dentro de la organización será el funcionario encargado del departamento de RR.HH.

6.6.1.5. Tiempo estimado.

El tiempo estimado para llevar a cabo el primer objetivo se ha determinado para la primera semana del mes de Agosto.

Tabla N° 29: Primera Semana.

OBJETIVO	AGOSTO				
	L	M	MI	J	V
Determinar la situación actual y la necesidad de la SENPLADES.	X	X	X	X	X

Elaborado por: Carla Jácome

6.6.2. Organización de la Capacitación

6.6.2.1. Objetivo

Diseñar un plan de capacitación en cuanto al manejo adecuado de las competencias laborales, permitiéndolos así aumentar su buen funcionamiento y desarrollo dentro y fuera de la misma.

6.6.2.2. Actividad

Con la información anteriormente mencionada, se procede a la elaboración de diseño del plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro aspectos fundamentales:

- **Definición de objetivos de la capacitación:** Es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación. Se requieren de dos objetivos:

Objetivos terminales: Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta; es así como a través del presente plan de capacitación esperamos que todos los trabajadores de la SENPLADES se sientan motivados y dispuestos a realizar cada una de sus funciones de acuerdo a la necesidad de su cargo.

Objetivos específicos: Son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables visualizadas a cada uno de los trabajadores que al participar lo realizan y, por lo tanto, son directamente evaluables. Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales; ya que son con los que podremos darnos cuenta quienes son las personas que más debemos enfocarnos en cuanto a su desarrollo.

- **Deseo y motivación de la persona:** Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas; así como conservar el deseo y la disponibilidad de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes estrategias a utilizarse pueden ser útiles:

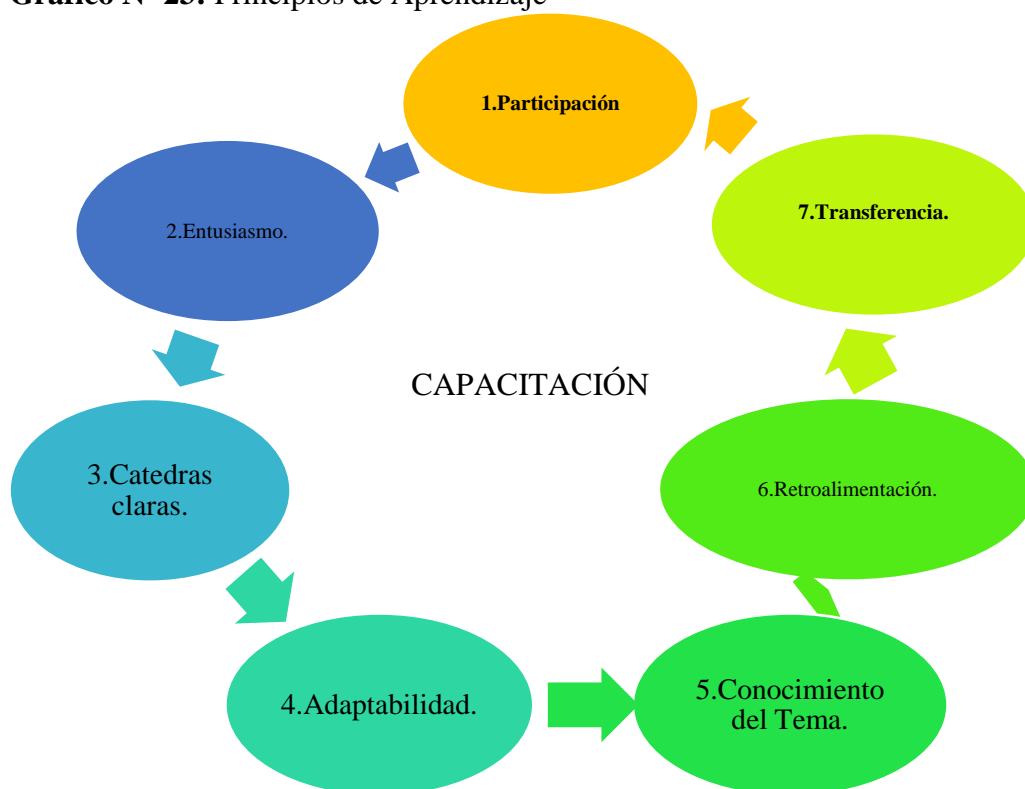
Tabla N°30: Estrategias a utilizarse.

ESTRATEGIAS UTILES	De qué manera aporta.
Utilizar el esfuerzo positivo	Permitirá llevar a cabo una capacitación a la vez de motivacional incentivadora para cada uno de sus trabajadores.
Eliminar amenazas y castigos.	Jamás utilizar la palabra si no lo haces; ya que esto puede causar un síntoma de amenaza y a la vez se puede distorsionar la información.
Ser flexible.	Al momento de crear preguntas al fórum ser flexible y a la vez tolerante en caso de existir alguna pregunta en sentido contrario.
Hacer que los participantes establezcan metas personales.	Una de las actividades importantes dentro de nuestra capacitación será crear en los participantes una meta antes de y después de, así incentivamos que los mismos se lleguen a cumplir.
Diseñar una instrucción interesante.	Se presentara un aporte propio el cual permita mantener a todos los participantes despiertos y atentos.
Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.	Antes de nuestra capacitación se tratara de crear raport para cada uno de los participantes y así permitirnos interactuar de manera cordial y directa con todos.

Elaborado Por: Carla Jácome Yánez.

- **Principios de aprendizaje:** Llamados también principios pedagógicos, constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en la capacitación más probabilidades habrá que ésta resulte efectiva. Estos principios son:

Gráfico N° 23: Principios de Aprendizaje



Elaborado por: Carla Jácome Yánez.

6.6.2.3. Tiempo Estimado.

Tabla N° 31: Semana 2 y 3 Agosto.

OBJETIVO	AGOSTO									
	L	M	Mi	J	V	L	M	Mi	J	V
Diseño de Plan de Capacitación de la SENPLADES.	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Elaborado por: Carla Jácome Yánez.

6.6.3. Presentación Plan de Capacitación.

6.6.3.1. Objetivo

Implementar dentro de la SENPLADES el plan de capacitación diseñado de acuerdo a su necesidad.

6.6.3.2. Actividad

Una vez ya analizadas las anteriores fases de nuestro plan de capacitación se ha visto la necesidad de implementarla en cuanto al conocimiento e partimiento del buen uso y funcionamiento de las competencias que deben desarrollar cada trabajador dentro de la institución; por la cual nos basaremos en dos pasos idóneos a seguir para la implementación y a la vez detallaremos el uso de un método adecuado para la presentación de nuestra capacitación para los trabajadores de la SENPLADES.

A continuación procederemos a detallar dos factores importantes a llevar a cabo:

6.6.3.2.1. Métodos o técnicas útiles para capacitar

Dentro de los métodos a utilizar nos debemos basar en la colaboración y disponibilidad de cada uno de nuestros recursos a usar como:

- **La efectividad respecto al costo:** Como anteriormente ya lo habíamos mencionado más que un gasto para la empresa es una inversión necesaria para el buen desenvolvimiento y desarrollo de sus trabajadores; la misma es efectiva realizarla ya que su costo es mínimo y a la vez podemos recurrir a medios tecnológicos los cuales a través de internet podrán impartir mediante un programa llamativo las capacitaciones.
- **El contenido deseado del programa:** El contenido a llevarse a cabo dentro de nuestra capacitación y de acuerdo a las necesidades de la empresa es sobre las Competencias laborales y de qué manera influye la misma dentro del desarrollo organizacional de la misma .
- **La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta:** Las instalaciones que se utilizaran es la sala de reuniones de la SENPLADES la misma que

cuenta con capacidad para todos sus trabajadores y a la vez sus instalaciones son idóneas para la aplicación de nuestra propuesta.

- **Las preferencias y la capacidad de las personas:** Todos los participantes son capaces de adquirir nuestra información y a la vez saberla manejar.
- **Las preferencias y capacidad del capacitador:** El capacitador que en este caso sería el investigador está capacitado para llevar a cabo dicha propuesta la misma que será idónea para el mismo y para sus participantes.
- **Los principios de aprendizaje a emplear:** A más de la información a impartir deseamos implantar dentro de la institución y de cada uno de sus colaboradores valores importantes los cuales también son fundamentales para que nuestra institución se desarrolló de manera participativa.

6.6.3.2.2. Ejecución de la Capacitación

Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización: Anteriormente lo habíamos mencionado que la institución requiere capacitaciones en cuanto a las competencias laborales, las mismas que se realizaran en un tiempo adecuado según la disponibilidad de la misma.

- **Calidad del material de capacitación:** Los materiales tecnológicos que utilizaremos están en perfectas condiciones por parte de la institución recibiremos apoyo en cuantos ciertos materiales.
- **Cooperación del personal de la empresa:** Son todos beneficiarios del cambio y desarrollo de nuestra institución por la cual todo el personal cooperara con su presencia y apoyo.
- **Calidad y preparación de los instructores:** En este caso quien impartirá la cátedra es el investigador el mismo que deberá someterse a previas

capacitación e instrucciones por parte de su tutor para la presentación de nuestra propuesta.

- **Calidad de los aprendices:** Cada uno de los trabajadores tiene la disponibilidad y predisposición de aprender cada uno de los procesos que se llevaran a cabo dentro de la misma.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

6.6.4. Capacitación Competencias Laborales

En vista de que en la SENPLADES se han detectado los problemas antes mencionados. Razón por la cual se podría implementar la siguiente capacitación en cuanto a su necesidad y petición.

6.6.4.1. Las Competencias Laborales

Adquieren competencias laborales todos los profesionales quienes están dispuestos en adquirir conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, a la vez los mismos pueden llegar a resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible; las competencias las podemos diferenciar de las calificaciones ya que estas se entiende como el conjunto de conocimientos y habilidades que cada uno de los trabajadores adquieren durante los procesos de socialización y formación , de un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral.

Las mismas las podemos dividir en Genéricas y Específicas con cada uno de sus niveles.

- **Competencias Genéricas:**

- **Competencia N°1 Adaptación al Cambio:** Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas, y para aceptar los cambios de forma constructiva.

Niveles

A. Se posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y versatilidad.

B. Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que nos estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.

C. Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas.

- **Competencia N° 2 Creatividad e Innovación:** Es la habilidad que deben poseer los trabajadores para presentar recursos, ideas novedosas y concretarlos en acciones.

Niveles:

A. Propone y encuentra Formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, es recursivo innovador y practico. Busca nuevas alternativas de solución y rompe esquemas.

- B. Propone ideas creativas cuando los tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompen esquemas.
- C. Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual.

- **Competencia N°3 Lealtad y Sentido de pertenencia:** Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios.

Niveles:

- A. El trabajador conoce los elementos de cultura que posee la empresa, lenguaje, símbolos y los promulga como si fueran propios.
- B. Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa, usualmente los promulga y defiende.
- C. Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores.

- **Competencia N°4 Orientación al Cliente:** Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

Niveles:

- A. Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes.
- B. Busca satisfacer las necesidades e inquietudes de cada cliente.
- C. Explora las necesidades e inquietudes de los clientes en la manera que sea necesaria.

- **Competencia N° 5 Trabajo en Equipo:** Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros en la manera que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando sus metas con las de cada uno de sus compañeros.

Niveles:

- A. El trabajador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las de sus compañeros.
- B. Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus funciones.
- C. Demuestra una escasa colaboración para con el apoyo del trabajo de sus compañeros.

- **Competencias Específicas:**

- **Competencia N°1 Compromiso:** Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la capacidad que tiene el cumplir con trabajo y desarrollo de su organización.

Niveles:

- A. Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo.
- B. Su trabajo alcanza los estándares de colaboración requerida.
- C. Es consciente de la importancia de su trabajo.

- **Competencia N°2 Dinamismo:** Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas.

Niveles:

- A. Presenta buena adaptabilidad para los cambios que presenta su lugar de trabajo.
- B. Usualmente demuestra capacidad para adaptarse a los cambios.

C. Posee baja predisposición para ser enérgico y a la vez no se adapta a los cambios.

- **Competencia N° 3 Don de Mando:** Se define como la capacidad del individuo para organizar a su equipo de trabajo.

Niveles:

- A. Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo.
- B. Su capacidad de organización y trabajo es óptima.
- C. Demuestra dificultad para manejar a su personal.

- **Competencia N° 4 Liderazgo:** Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo de trabajo promoviendo en ellos una alta motivación y sentido de trabajo.

Niveles:

- A. Presenta una fuerte influencia en su equipo de trabajo.
- B. El trabajador usualmente es persuasivo y logra poco mando en su equipo.
- C. El trabajador en escasas ocasiones logra influir en sus trabajadores.

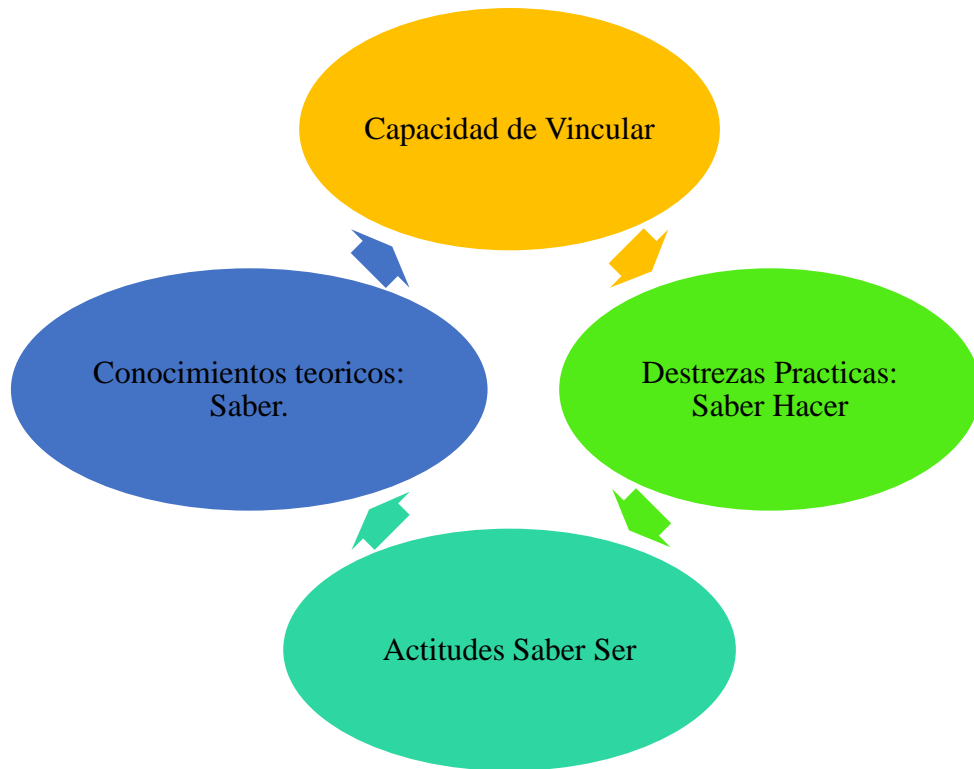
- **Competencia N° 5 Relaciones Públicas:** Capacidad para establecer redes complejas de personas: con clientes, líderes en el mercado, y toda la comunidad en general.

Niveles:

- A. El trabajador posee altos recursos para consolidar la imagen de la empresa.
- B. El trabajador posee usualmente recursos para dar a conocer las facetas de su empresa.
- C. El trabajador rara vez suele consolidar la faceta de su empresa.

6.6.4.2. Que es una Competencia Laboral.

Gráfico N°24: Competencias



Fuente: Competencias “Martha Alles”

Elaborado Por: Carla Jácome.

Es un conjunto integrado de destrezas, conocimientos y actitudes necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos.

6.6.4.2.1. Antecedentes

Los sistemas de normalización, de formación o de certificación de competencia se iniciaron en el Reino Unido, Australia y México.

- Reino Unido: Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional, Contar con una mano de obra más flexible y dar crédito y apoyo

práctico al concepto de formación continua, desarrollando un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad.

- Australia: A partir del año 1989 el gobierno estableció su deseo de alentar la formación basada en la competencia como parte de un conjunto de reformas más amplias para mejorar la cantidad y calidad de la capacitación.
- México: El Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral fue propuesto con las siguientes características:
 - Enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.
 - Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación
 - Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.
 - Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productivaUn sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.

¿Cómo se relacionan las Competencias Laborales y Competitividad?

El enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

¿Cuál es el proceso para aplicar el enfoque de competencia laboral?

Proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad,

satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.

¿Qué ventajas obtiene un trabajador y la empresa en la formación basada en competencias?

Los trabajadores contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos y habilidades adquiridas en su vida laboral y profesional mejorando sus posibilidades de movilidad laboral dentro o entre distintos sectores productivos. Asimismo, dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones.

Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal, orientando su inversión en desarrollo de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por la empresa.

Los organismos relacionados con la formación y capacitación contarán con información generada y validada por sus clientes para orientar su oferta de programas, en términos de pertinencia y calidad.

6.6.4.2.2. Identificación de competencias

¿Qué es el análisis ocupacional?

Según la OIT (1998): Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades

que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás.

La OIT en su glosario de términos define el análisis ocupacional como la "acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación.

Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada".

¿Qué es el análisis funcional?

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

Consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer por su pertinencia el valor agregado de sus funciones dentro de la institución.

El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones el cual nos permite identificar cuáles son las competencias que posee cada trabajador dentro su área, ya sean estas competencias genéricas o específicas como ya las detallamos anteriormente.

¿Qué proceso se sigue para realizar el análisis funcional?

Para realizar el análisis funcional el sistema CONOCER, sirve de referencia debido a que plantea que la base del análisis funcional es la identificación,

mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis.

Según el **SISTEMA “CONOCER”**: “Es un sistema novedoso de Coaching, propiedad de la Corporación Latinoamericana de Coaching, cuyo objetivo fundamental dentro del formato de Coaching y Formación en que se desarrolla, es proveer al entrenado de la motivación hacia el logro, fomentar una serie de habilidades y como ejes temáticos manejamos en cada principio las competencias que consideramos claves para el éxito personal, ejecutivo u organizacional”. (CLC).

6.6.4.2.3. Principios para el éxito personal

La ética profesional es uno de los principales requisitos que un trabajador debe poseer, este permite que el talento humano se desarrolle de acuerdo a su área laboral y a la vez su desempeño laboral crezca y se desarrolló, teniendo como oportunidad valorar y guardar su trabajo; así también detallamos:

Tabla N° 32: Principios Básicos.

C concientizo mi presente	Disposición para el cambio Rompimiento de Paradigmas
O ordeno y priorizo	Procesos Conversacionales Manejo de Actitudes
N necesidades	Acciones, Recursos y Personas: Inteligencia Emocional Estructura de la Personalidad
O optimizo mis recursos.	Análisis Transaccional Dinámica Relacionales
C conformo mis equipos.	Comunicación Efectiva Eficacia, Eficiencia y Efectividad

E establezco mis recursos.	Carácter y Ser Integral Excelencia Humana
R reinvento mi realidad.	Re-imagina Creatividad e Innovación

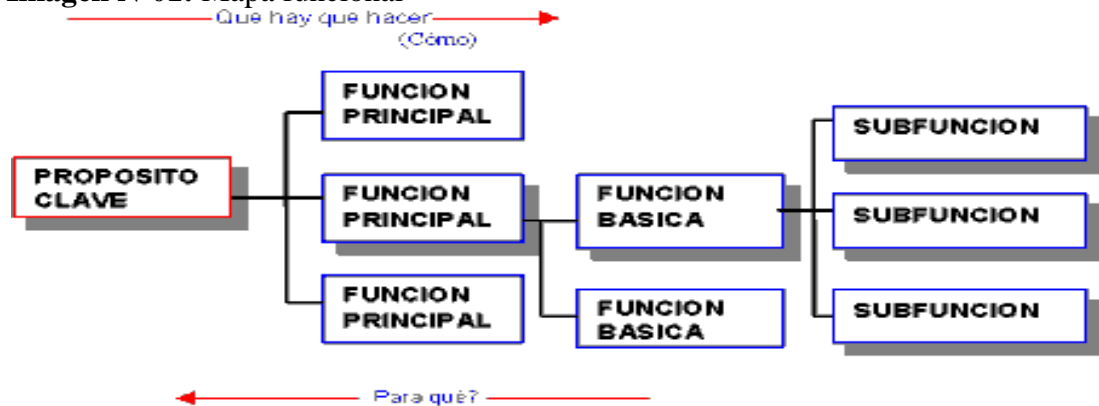
Elaborado por: Carla Jácome.

¿Qué es el mapa funcional?

Es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional su forma en árbol dispuesto horizontalmente refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave este se desagrega, sucesivamente en las funciones constitutivas.

Ejemplo de mapa funcional

Imagen N°01: Mapa funcional



Elaborado por: Carla Jácome.

6.6.4.2.4. Formación por competencias

Es el cimiento para la elaboración de normas de competencia laboral. Como tal, está en la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de normalización. La integración de una norma de competencia en sus diferentes

componentes: las unidades de competencia, los elementos, las evidencias de desempeño, los criterios de desempeño, el campo de aplicación, las evidencias de conocimiento y las guías para la evaluación; es, a su tiempo, la base para la elaboración de los currículos de formación basados en competencia laborales de cada uno de sus colaboradores.

¿Qué es la función principal o propósito clave?

Es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica: ¿Que hay que hacer para que esto se logre?:

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. El propósito principal o clave describe lo que es necesario lograr; se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis

6.6.4.2.5. Normalización de competencias y normas de calidad

¿Qué son las normas de competencias?

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. La conforman los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes para un desempeño competente en una determinada función productiva, en fin, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

¿Para qué sirven las normas de competencia laboral?

Define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

Son la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

¿Qué es el nivel de competencia?

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

¿Qué son las áreas ocupacionales?

Son descripción ocupacional a nivel de puesto de trabajo facilitando una nueva opción para clasificar y describir las ocupaciones a partir de áreas ocupacionales. Estas son agrupaciones generales de ocupaciones afines; que comparten los principios científicos o los ámbitos sectoriales en los que se realiza el trabajo.

¿Qué es una clasificación de ocupaciones?

Es un sistema de clasificación de datos e informaciones sobre las ocupaciones que facilita un marco para el análisis, la agregación y la descripción de los contenidos del trabajo así como un sistema de niveles y áreas para ordenar las ocupaciones en el mercado de trabajo.

¿Qué es una matriz de competencia laboral?

Al elaborar un cuadro de doble entrada en el que los niveles de competencia se representen en las filas y las áreas de competencia en las columnas, se configura una matriz de competencias laborales.

El cruce entre niveles de competencia y área de competencia define sub áreas de competencia donde se pueden ubicar calificaciones profesionales conformadas por conjuntos de unidades de competencia básicas, genéricas y específicas.

Ejemplo de Matriz de Competencia Organizacionales.

A continuación presentaremos una matriz utilizada para demostrar la manera en la que las organizaciones manejan las diferentes funciones de cada área en este caso calificándolas de acuerdo a su función la misma que maneja los niveles de preparación de cada funcionario; Las competencias genéricas y específicas contienen de dos a cuatro niveles como son:

Imagen N° 02: Matriz

C.N.O. - CLASIFICACIÓN NACIONAL DE OCUPACIONES									
ÁREA B DE DESEMPEÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
NIVEL B DE PREPARACIÓN	FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	CIENCIAS NATURALES Y APLICADAS, Y OCUPACIONES RELACIONADAS	SALUD	CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN, SERVICIO GUBERNAM. Y RELIGION	ARTE, CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES	VENTAS Y SERVICIOS	OCUPACIONES EXCLUSIVAS DE LA INDUSTRIA PRIMARIA	OFICIOS, OPERADORES EQUIPO Y TRANSPORTE Y OCUPACIONES AFINES	OCUPACIONES EXCLUSIVAS DE INDUSTRIAS DE PROCESAM. Y FABRICAC. Y SUMIN. SERV. PUBLICOS
0 Ocupaciones de Dirección									
Nivel de Preparación A									
Nivel de Preparación B									
Nivel de Preparación C									
Nivel de Preparación D									

Elaborado Por: Carla Jácome

¿En qué se asemejan las normas de competencia laboral y las normas ISO 9000?

La relación existente entre las normas de calidad y las normas de competencias, tiene dos grandes frentes. El primero tiene que ver con la capacitación, debido a que contempla la necesidad de que las organizaciones orienten acciones y desarrollen programas de capacitación a sus trabajadores con competencias plenamente definidas y compartidas con los involucrados. El segundo está que en que ambos sistemas (calidad y competencias) comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación.

En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado; ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

¿Cómo se está aplicando la gestión de calidad en las instituciones de formación profesional?

Las instituciones de formación profesional han venido, progresivamente, incorporando la gestión de calidad, así como la formación basada en competencias. Ambas tendencias se complementan en la medida en que afectan las formas de trabajo, la elaboración de los programas de formación y su entrega, y en suma, la cultura organizacional como un todo.

6.6.4.2.6. Certificación de competencias

¿Cómo se define la certificación de competencias laborales?

Es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador.

¿Quién certifica las competencias laborales?

La institución de formación profesional en la que se han cursado los programas formativos o donde se han demostrado las competencias requeridas para obtener el certificado, la cual es un organismo independiente dedicado a la certificación de competencias.

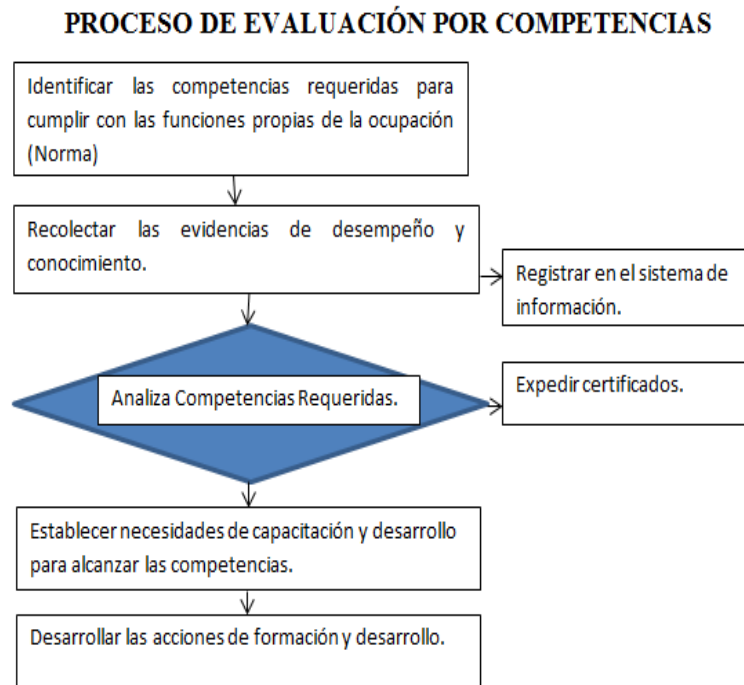
¿Qué es la evaluación de competencias laborales?

Es un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido en la norma. El arreglo institucional facilitado por el sistema nacional prevé la interacción entre la autoridad máxima de las calificaciones vocacionales, los comités de normalización de los sectores industriales (lead bodies) y los organismos certificadores (awarding bodies).

¿Cómo se diferencia la evaluación tradicional de la evaluación por competencias?

Es un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable tanto para el trabajador como para el empleador.

Imagen N°3: Proceso de Evaluación.



Elaborado Por: Carla Jácome.

Para la aplicación de nuestra propuesta presentamos una evaluación tradicional la cual es detallada en el (Anexo5), la misma que se aplica al final del plan de capacitaciones de acuerdo al cronograma establecido; el mismo que lo llevar a cabo el encargado del departamento de Talento Humano indicando que:

En parejas evaluarán a su compañero y viceversa de manera real y precisa ya que al desenvolverse dentro de una misma institución somos capaces de evaluarnos y a la vez identificar las competencias que poseen cada uno de los trabajadores.

6.6.4.2.7. Formación por competencias

¿Qué es un sistema nacional de formación basada en competencias?

Un sistema de formación profesional es un arreglo organizativo en el que diferentes actores concurren con ofertas de formación coordinadas en cuanto a su

pertinencia, contenido, nivel y calidad; de modo que, en conjunto, logren un efecto mayor en la elevación de la empleabilidad de los trabajadores al que se lograría actuando separadamente.

El Estado desempeña un papel fundamental convirtiéndose en promotor y facilitador de las reglas del juego para el sistema y reservándose la fijación de políticas y directrices antes que la ejecución de las acciones.

6.6.4.2.8. Gestión de recursos humanos por competencias

¿Cómo se aplica el concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos?

Muchas empresas en el mundo han incorporado la Gestión de Recursos Humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar los niveles de productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores, esfuerzos que se ven justificados mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. (Revaloriza el capital humano).

La ejecución de este sistema de gestión por competencias, es considerada clave para la organización; dado a que genera participación de los trabajadores y su aplicación a los procesos de selección; determinando las necesidades de capacitación así como su consideración en la evaluación de desempeño y el desarrollo del personal.

¿Cómo contribuye el enfoque de competencias a la selección de recursos humanos?

Los sistemas de gestión de Recursos Humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas, la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

La selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas, lo cual facilita los criterios que se llevan a cabo en el proceso de selección.

6.6.5 Instrumento de Capacitación

Para la implementación de los talleres e capacitaciones hemos considerado la utilidad de una herramienta virtual llamada PREZZI la cual será implementada dentro de la página de la SENPLADES.

Es una novedosa herramienta con la cual podemos crear innovadoras presentaciones con una excelente calidad en comparación con otros programas. Algunas cosas que se pueden crear con Prezzi a parte de presentaciones son trabajos como mapas mentales, mapas conceptuales, o cualquier tipo de organizador gráfico que se necesite para determinar trabajo o proyecto.

En la realización de presentaciones en prezzi se pueden poner hasta imágenes, videos y hasta puedes poner líneas de conexión entre cada tema para que todo sea muy claro y cualquiera lo pueda entender mejor, así las presentaciones se pueden

subir en línea, y sería de muy buena ayuda para los diseños de cursos de capacitación online.

Imagen N° 04: Presentación Prezzi

SENPLADES
Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EL SECTOR PÚBLICO

El sector público es una actividad económica que se realiza en beneficio de la comunidad. Su objetivo es proporcionar servicios y bienes a la ciudadanía.

Los trabajadores del sector público deben contar con las competencias necesarias para enfrentar los desafíos y desafíos que plantea el sector público. Estas competencias se refieren a las habilidades, conocimientos y actitudes que se requieren para desempeñarse exitosamente en el sector público.

COMPETENCIAS BÁSICAS PARA TRABAJAR EN EL SECTOR PÚBLICO

Las competencias básicas para trabajar en el sector público son:

- Competencia en comunicación oral y escrita.
- Competencia en matemática.
- Competencia en ciencias de la tierra y medio ambiente.
- Competencia en tecnología.
- Competencia en cultura y patrimonio.
- Competencia en ciudadanía.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA TRABAJAR EN EL SECTOR PÚBLICO

Las competencias específicas para trabajar en el sector público son:

- Competencia en gestión pública.
- Competencia en servicio al ciudadano.
- Competencia en ética y valores.
- Competencia en liderazgo.
- Competencia en trabajo en equipo.
- Competencia en resolución de problemas.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES PARA TRABAJAR EN EL SECTOR PÚBLICO

Las competencias transversales para trabajar en el sector público son:

- Competencia en comunicación interpersonal.
- Competencia en autonomía e iniciativa personal.
- Competencia en conciencia y expresiones culturales.
- Competencia en conciencia y expresiones culturales.
- Competencia en conciencia y expresiones culturales.

Prezi

COMPETENCIAS BÁSICAS PARA TRABAJAR EN EL SECTOR PÚBLICO

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA TRABAJAR EN EL SECTOR PÚBLICO

COMPETENCIAS TRANSVERSALES PARA TRABAJAR EN EL SECTOR PÚBLICO

← →

Editar **Presentar a distancia** **Descargar** **Guardar una copia** **Público y reutilizable**

Compartir **Insertar**

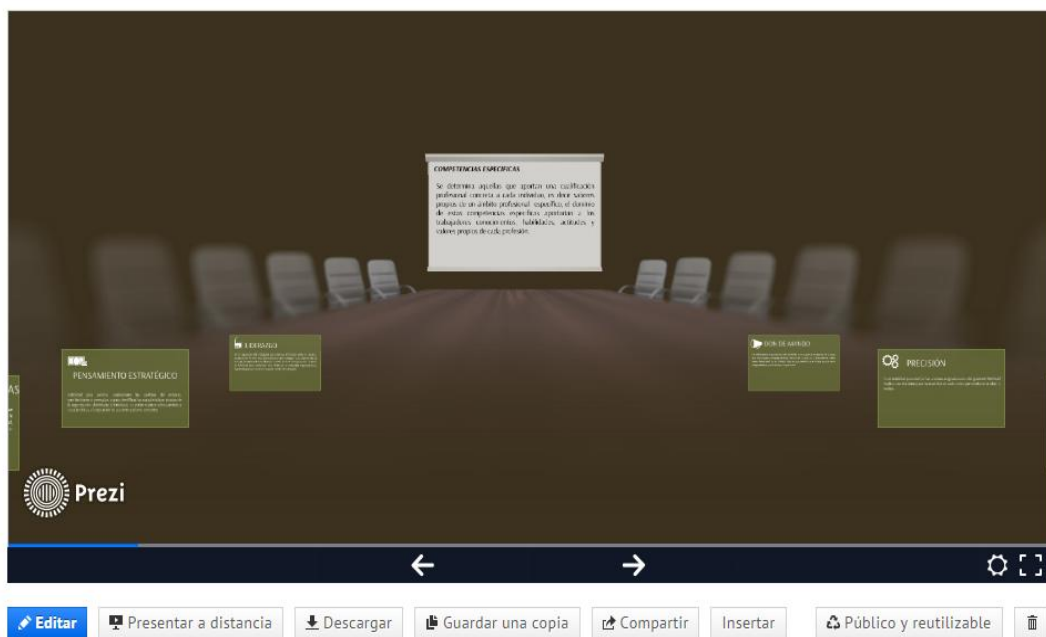
Elaborado Por: Carla Jácome.

Imagen N° 05: Capacitaciones en Prezzi



Elaborado por: Carla Jácome

Imagen N° 06: Capacitaciones enlazadas con Prezzi



Elaborado por: Carla Jácome.

6.6. Modelo Operativo.

Nº. FASE	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Socialización	Sociabilizar a los trabajadores de la SEMPLADES un plan de capacitaciones en cuanto al adecuado manejo de las competencias laborales las cuales permitan incrementar el desarrollo organizacional.	Presentar a todos los trabajadores el proceso del plan de capacitaciones como sus temas a tratar.	Humano: Departamento de talento humano de la SEMPLADES. Tecnológicos: Proyector, financiamiento, equipos de oficina.	Departamento de Recursos Humanos.	10 horas
Planificación.	Organizar estrategias para determinar la situación actual de la institución y a la vez detectar necesidades básicas para el desarrollo organizacional de la SEMPLADES.	Desarrollar estrategias que permitan conocer las falencias más prevalentes que los trabajadores requieren.	Humano: Departamento de talento humano de la SEMPLADES. Tecnológicos: Proyector, financiamiento, equipos de oficina.	Departamento de Recursos Humanos.	10 horas
Ejecución	Implementar el plan de capacitaciones para obtener resultados óptimos.	Diseñar un plan que promueva el cambio laboral y organizacional.	Humano: Departamento de talento humano de la SEMPLADES. Tecnológicos: Proyector, financiamiento, equipos de oficina.	Departamento de Recursos Humanos.	17 horas
Evaluación.	Comprobar el avance organizacional de los trabajadores de la SEMPLADES mediante el uso de técnicas que permitan comprobar su desarrollo y problemáticas encontradas	Desarrollar un estudio comparativo de falencias a desarrollo actual organizativo.	Humano: Departamento de talento humano de la SEMPLADES. Tecnológicos: Proyector, financiamiento, equipos de oficina.	Departamento de Recursos Humanos.	4 horas

Tabla #26. Modelo operativo

Elaborado por: Carla Jácome Yáñez.

6.7. Administración de la propuesta

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo	Departamento de Recursos Humanos.	Capacitar a todos los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo la definición y uso de las competencias laborales.	80\$	200\$
	Departamento de Recursos Humanos.	Dar a conocer a nuestros trabajadores los tipos de competencias que debemos poseer en nuestra área laboral los que debemos desarrollar y los que debemos identificar.	80\$	200\$
	Departamento de Recursos Humanos	Socializar el adecuado uso de las competencias laborales y cuál es su incidencia en nuestra institución a lo largo de su desarrollo.	80\$	200\$
	Departamento de Recursos Humanos	Reconocer cuales son los niveles desarrollados en cada puesto de trabajo.	80\$	200\$
	Departamento de Recursos Humanos.	Evaluación acerca de los conocimientos adquiridos durante el plan de capacitación.	80\$	200\$

Tabla #33. Administración de la Propuesta

Elaborado por: Carla Jácome Yáñez.

6.8. Previsión de la evaluación de la propuesta

Tabla N° 34: Previsión de la evaluación de la propuesta

INTERROGANTES	EXPLICACION
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
2. ¿Por qué evaluar?	Para conocer el nivel de manejo de competencias de cada uno de los trabajadores.
3. ¿Para qué evaluar?	Para mejorar el manejo de las competencias como también su eficacia al momento de trabajar.
4. ¿Con qué criterios?	En base a la eficiencia y la ética profesional.
5. ¿Indicadores?	Desenvolvimiento laboral; trabajo en equipo; Relaciones Laborales, etc
6. ¿Quién evalúa?	El departamento de Recursos Humanos.
7. ¿Cuándo evaluar?	Durante un período trimestral.
8. ¿Cómo evaluar?	A través de encuestas y test psicométricos.
9. Fuentes de información	Martha Alles, Chiavenato.
10. ¿Con qué evaluar?	Mediante el uso de pruebas psicométricas y entrevistas que permitirán corroborar la información.

Elaborado por: Carla Jácome Yáñez

6.9. Cronograma Plan de Capacitación

Para desarrollar nuestro plan de Capacitaciones procedemos al cronograma que nos permitirá llegar a nuestro objetivo de acuerdo a su estructura.

Tabla N° 35: Cronograma de Capacitaciones.

TEMA DE CAPACITACIÓN PARTICIPANTES	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	TIEMPO DE LA ACTIVIDAD	MES (Noviembre)	NÚMERO DE PARTICIPANTES	LUGAR	FACILITADOR	PRESUPUESTO
Las competencias Laborales Introducción.	Socializar con el talento humano cual es la definición y uso de las competencias laborales.	15 minutos	5 de Noviembre del 2015 16h00 a 16h15	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	Departamento de talento humano	80\$
Capacitación acerca de: Clasificación de las Competencias.	Dar a conocer a nuestro talento los tipos de competencias que debemos poseer en nuestra área laboral.	30 minutos	6 de Noviembre del 2015 16h30 a 17h00	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	Departamento de Talento Humano.	80\$
Capacitación: Las Competencias laborales y su relación con el desarrollo Organizacional.	Socializar el adecuado uso de las competencias laborales y cuál es su incidencia en nuestra institución a lo largo de su desarrollo.	30 minutos	9 de Noviembre del 2015 16h00 a 16h30	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	Departamento de Talento Humano.	80\$
Taller: Desarrollo Matriz de ocupaciones.	Reconocer cuales son los niveles desarrollados en cada ocupación.	1 hora	10 de Noviembre del 2015 de 16h00 a 17h00	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	Departamento de Talento Humano.	100\$
Evaluación Capacitaciones.	Evaluar conocimientos adquiridos.	20 minutos.	11 de Noviembre del 2015 de 16h00 a 16h20	26	SENPLADES Ambato calle Sucre y Castillo	Departamento de Talento Humano.	100\$

Elaborado por: Carla Jácome.

BIBLIOGRAFÍA

- **ALLES, M. (2008)** Alicia Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias.3ª ed.1ª reimp.- Buenos Aires: Granica.
- **ALMEIDA, M. (2011).** Planificación Estratégica para el Desarrollo Organizacional. Pontificia Universidad Católica. Quito. Ecuador.
- **BROWN, D; HARVEY, D. (2006).** Experiential Approach to Organization Development. Prentice Hall. 7a Edition. Oxford.
- **CONTRERAS, E (1998).** Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.
- **CHIAVENATO, I. (1998).** Administración de Recursos humanos. Edit. Mc. Graw Hill. 4ª. Edición. México.
- **COJULÚN, M. (2011).** Competencias Laborales como base para seleccionar personal. (Estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- **ORELLANA, I; AVILA, J (2012):** Gestión por competencias por el talento humano en el proyecto de explotación minera IAMGOLD. Ecuador S.A. Cuenca. Ecuador.
- **PILAR, E; JORDAN, A y NAVARRO, J (2015):** “Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador”. Quito. Ecuador.
- **FRIGO, E (2007).**Capacitaciones Laborales, y la Seguridad Corporativa. Argentina.
- **GONCALVES, A. (2000):** Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- **LEBOYER, L (1997):** Gestión de las competencias Laborales. Barcelona. España.
- **MAYORCA. A; WALTER. (2003).** Motivación y productividad laboral. Gestipolis. Agosto 20.

- **MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓJ INDUSTRIAL Y EMPRESAS DE SERVICIO**, Noviembre del 2010; Lic. Jovita Aidé Morales. Guatemala.
- **MARTINES, L (2002)**. Clima Organizacional y su influencia en el talento humano.Limusa Noriega Editores. Business School Press. México.
- **SOLA, M (2004)**: Integración de los procesos de desarrollo individual y Organizacional.
- **VELA, S. GRANDE, LUIS. (2004)**.Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. ESIC Editorial. España.
- **VARGAS, F.; CASANOVA, F. Y MONTANARO, L. (2001)**.El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Montevideo: Cintenfor.

ANEXOS

Anexo N°1: Aprobación del proyecto de tesis SENPLADES



Elaborado Por: Carla Jácome Yánez.

Anexo N°2: Aprobación tema de tesis U.T.A



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE FACULTAD
Av. Los Chacabuco y Río Compadre (Cajon Maquí) / Teléfono (01) 2 410-001 / Casilla 100
Ambato-Ecuador

Ambato agosto 05, 2015
Res. N° FCHE-CD-3665-2015

Señoría
JACOME YÁNEZ CARLA LISSETTE
Estudiante de la Carrera de Psicología Industrial, Modalidad presencial
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
Presente

De mi consideración:

Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en sesión ordinaria realizada el 05 de agosto del 2015, en consideración al informe presentado por el Mg. Geovanny Vega Docente de la Facultad, respecto al Proyecto de Investigación de Licenciatura, sobre el tema: "LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA" por usted propuesto resuelve:

APROBAR EL INFORME Y EL PROYECTO DE TESIS DE LICENCIATURA CON EL TEMA: "LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA", PROPUESTO POR EL ESTUDIANTE EN MENCIÓN, AUTORIZÁNDOLE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

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

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

DESIGNAR COMO TUTOR DE TESIS AL Mg. GEOVANNY VEGA

Aprobado en:

Dr. M. V. ...
PRESIDENTE



CC: DIRECTOR DE TESIS AL: Proceso
SECRETARÍA DE FACULTAD
ARCHIVO NUMÉRICO CONSEJO DIRECTIVO
CARPETA: GRADOS POR TESIS

YHS/CVH/SES


Anexo N°3: Aprobación de tutor de tesis.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE FACULTAD
INFORME DE REVISIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN**

Ambato julio 06, 2015
Res. N° FCHE-CD-2047-2015

Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en sesión ordinaria realizada el 06 de julio del 2015, en consideración al informe favorable de la Unidad de Tesisación mediante documento OFC-CC-201-2015 se autoriza aprobar el tema: "LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA" de la SRTA. **JACOBE YÁNEZ CARLA LISSETTE**, estudiante de último semestre de la Carrera de Psicología Industrial, modalidad presencial, y resuelve:

DESIGNAR AL MAG. SECONARI VEGA, TUTORIA DEL PROYECTO DEL TRABAJO FINAL DE GRADO, SOBRE EL TEMA "LAS COMPETENCIAS LABORALES Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA", PARA QUE SE PROCEDA AL INFORME, Y A LA REESTRUCTURACIÓN DEL MISMO.


Dr. Mg Víctor Hernández del Valle
PRESIDENTE

No.	PARTES DEL PROYECTO	EVALUACIÓN	
		APROBADO	REALIZAR AJUSTES
1	EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN		
1.1	Planteamiento del Problema		
1.2	Justificación		
1.3	Objetivos		
2	MARCO TEORICO		
2.1	Antecedentes Investigativos		
2.2	Fundamentación filosófica		
2.3	Fundamentación legal		
2.4	Categorías fundamentales		
2.5	Hipótesis		
2.6	Señalamiento de variables de la hipótesis		
3	METODOLOGIA		
3.1	Enfoque		
3.2	Modalidad básica de la investigación		
3.3	Nivel o tipo de investigación		
3.4	Población y Muestra		
3.5	Operacionalización de variables		
3.6	Recopilación de información		
3.7	Procesamiento y análisis		
4	MARCO ADMINISTRATIVO		
4.1	Recursos		
4.2	Cronograma		
4.3	Bibliografía		
4.4	Anexos		

CONCLUSIÓN: EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL TEMA:

DEBE APROBARSE: REALIZAR AJUSTES: CAMBIAR EL TEMA: 5 REPROBARSE:

POR:

PROFESOR REVISOR

NOTA: De acuerdo con la reglamentación de grado de la UTA, en vigencia el profesor revisor tiene un plazo de 15 días para el estudio e informe, el mismo que debe presentarlo a Consejo Directivo. Adjuntando el proyecto revisado y el resumen del proyecto.

ADJ: PROYECTO DE TESIS
CC: ESTUDIANTE
ARCHIVO NUMERICO C. DIRECTIVO
CARPETA: GRADOS POR TESIS
VINCULOS:

Anexo N°4: Cuestionario de Competencias

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS ELABORADO PARA LA SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (SENPLADES).

INSTRUCCIONES: Marque con una X de acuerdo a su criterio en el casillero correspondiente.

- Recuerde que sus respuestas son de carácter confidencial.

ASPECTO	SI	NO
1.- ¿Se ha sentido satisfecho de formar parte de esta organización?		
2.- ¿Conoce la política y reglamentos de su organización?		
3.- ¿Sus funciones y responsabilidades se encuentran bien definidas?		
4.- ¿Recibe un reporte de la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo?		
5.- ¿Considera que el desarrollar trabajo en equipo trae óptimos resultados?		
6.- ¿La relación que mantiene con sus compañeros es la adecuada para trabajar en armonía?		
7.- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?		
8.- ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?		
9.- ¿Conoce las tareas que desempeñan los otros departamentos de su organización?		
10.- ¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?		
11.- ¿Las actividades en su puesto de trabajo están bien organizadas o delimitadas?		
12.- ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?		
13.- La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional y laboral.		
14.- Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?		
15.- Cuando se implantan nuevas funciones y es necesaria una capacitación la empresa me la proporciona.		
16.- ¿Ha recibido capacitaciones sobre el buen manejo de las competencias laborales para el desarrollo de su organización?		
17.- ¿Considera usted que el desarrollo y buen funcionamiento de su organización se encuentra relacionado con el correcto desempeño de sus competencias laborales?		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo N° 5: Ficha de Evaluación.

	FICHA DE EVALUACIÓN	PUNTAJE.
1	Capacidad de trabajo en equipo	
2	Sentimiento de Solidaridad	
3	Dominio del lenguaje facultad para la expresión de sus ideas.	
4	Capacidad de análisis y síntesis	
5	Tiene Iniciativa, sensibilidad ante los problemas sociales, actitud ética.	
6	Aptitud para relacionarse con otras personas.	
7	Relación adecuada con las figuras de autoridad.	
8	Habilidad para restablecer relaciones interpersonales.	
9	Habilidad para coordinar personas y grupos.	
10	Habilidad para la comunicación oral y escrita.	
11	Adecuado uso de la comunicación verbal, corporal y escrita.	
12	Presenta liderazgo y comunicación.	
13	Habilidad para buscar soluciones alternas.	
14	Razonamiento lógico	
15	Capacidad para escuchar a sus semejantes.	
16	Habilidad para utilizar la tecnología y medios de información.	

Elaborado Por: Carla Jácome.

Anexo N° 6: Matriz Ocupacional.

ÁREA B DE DESEMPEÑO NIVEL B DE PREPARACION	1 FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	2 CIENCIAS NATURALES Y APLICADAS, Y OCUPA- CIONES RELACIONADAS	3 SALUD	4 CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN, SERVICIO GUBERNAM. Y RELIGION	5 ARTE, CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES	6
0 Ocupaciones de Dirección						
Nivel de Preparación A						
Nivel de Preparación B						
Nivel de Preparación C						
Nivel de Preparación D						

Anexo N°7: Fotografías.

Foto posterior a las encuestas aplicadas junto a los directivos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.



