



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

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

TEMA:

---

**“EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL DESARROLLO DE  
COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS EN EL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUJILÍ, PROVINCIA DE  
COTOPAXI”**

---

**Autor:** Edison Patricio Monje Monje

**Tutor:** Ing. José Geovanny Vega Mg.

AMBATO-ECUADOR

2016

## **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: **“EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUJILÍ”**, desarrollado por el señor Edison Patricio Monje Monje, 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.

Ambato, 15 de Febrero del 2016



**Ing. Mg. José Geovanny Vega Pérez**

**0502622806**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Edison Patricio Monje Monje con C.I. 0503182826, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: “EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUJILÍ”, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.



**Edison Patricio Monje Monje**

**C.I. 0503182826**

**AUTOR**

**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, **“EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUJILÍ”**, presentada por el Sr. Edison Patricio Monje Monje, egresado de la Carrera de Psicología Industrial , Promoción Abril 2015 - 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 COMISIÓN



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

**MIEMBRO**



.....  
Dr. Mg. Carlos Valdés Hernández

**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, que siempre ha bendecido mi vida académica.

A mis padres, que con su esfuerzo y dedicación han hecho de mí un hombre de principios y valores llevándome a cumplir cada uno de mis sueños con pie firme, siempre han sido mi gran ejemplo de la lucha continua, a mi querida esposa que con su apoyo y ayuda conseguimos las metas propuestas, a mi hija que cada día me da valor para luchar por ella, a mis hermanos cuñada y sobrino que siempre están cuando los necesito.

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

Edison Patricio Monje Monje

## **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.

A la Jefa de Recursos Humanos Mariel León, quien me ha brindado su apoyo y conocimiento en todos los ámbitos de la vida profesional.

Edison Patricio Monje Monje

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### PÁGINAS PRELIMINARES

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 .....	XI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	XIII
RESUMEN.....	XIV
SUMMARY .....	XV

### TEXTO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA .....	4
1.1. Tema de Investigación.....	4
1.2. Planteamiento del Problema.....	4
1.2.1. Contextualización.....	4
1.2.2. Análisis Crítico.....	8
1.2.3. Prognosis .....	9
1.2.4. Formulación del Problema. ....	10
1.2.5. Preguntas directrices.....	10
1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación.....	10
1.3. Justificación .....	11
1.4. Objetivos.....	12

1.4.1.	General .....	12
1.4.2.	Específicos.....	12
CAPITULO II .....		13
MARCO TEÓRICO.....		13
2.1.	Antecedentes Investigativos.....	13
2.2.	Fundamentación Filosófica .....	14
2.3.	Fundamentación Legal.....	15
2.4.	Categorías Fundamentales.....	17
2.5.	Fundamentación Teórica.....	20
2.5.1	Variable Independiente .....	20
2.5.1.1	El proceso de Capacitación .....	20
2.5.1.2	Evaluación del Desempeño .....	30
2.5.1.3	Gestión de Talento Humano.....	37
2.5.2	Variable Dependiente.....	39
2.5.2.1	Reclutamiento y Selección de Personal .....	39
2.5.2.2	Perfil de Cargo .....	43
2.5.2.3	Desarrollo de Competencias .....	47
2.6.	Hipótesis.....	54
2.7.	Señalamiento de Variables.....	54
CAPITULO III.....		55
METODOLOGÍA .....		55
3.1.	Enfoque de la Investigación.....	55
3.2.	Modalidad Básica de la Investigación.....	55
3.3.	Nivel o Tipo de Investigación.....	56
3.4.	Población y Muestra.....	56
3.5.	Operacionalización De Variables.....	58
3.6.	Plan de Recolección de Información.....	60
3.6.1	Técnicas.....	60
3.6.2	Instrumentos.....	60



3.7.	Procesamiento de la Información.....	60
CAPÍTULO IV.....		62
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		62
4.1.	Análisis de los Resultados.....	62
4.2.	Interpretación de Datos.....	62
4.3.	Verificación de la Hipótesis.....	82
CAPÍTULO V.....		85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		85
4.1.	Conclusiones.....	85
4.2.	Recomendaciones.....	86
ARTÍCULO CIENTÍFICO (PAPER).....		88
Resumen.....		88
Abstract.....		89
1.	Introducción.....	90
2.	Método.....	92
3.	Resultados.....	93
3.1	Detección de Necesidades.....	93
3.2	Desarrollo de Competencias.....	95
3.3	Actualización de Conocimientos.....	96
4.	Discusión.....	96
4.1	Preparación.....	98
4.2	Recolección de Datos.....	100
4.3	Análisis.....	100
4.4	Determinar las capacitaciones necesarias.....	101
5.	Conclusiones y Recomendaciones.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....		104
ANEXOS.....		107

Anexo 1:Modelo de Encuesta Aplicada .....	107
---	-----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Árbol de problemas.....	7
Gráfico N° 02: Categorías fundamentales .....	17
Gráfico N° 03: Constelación de Ideas Variable Dependiente.....	18
Gráfico N° 04: Constelación de Ideas Variable independiente.....	19
Gráfico N° 05: Representación gráfica de la Pregunta 1.....	63
Gráfico N° 06: Representación gráfica de la Pregunta 2 .....	64
Gráfico N° 07: Representación gráfica de la Pregunta 3 .....	65
Gráfico N° 08: Representación gráfica de la Pregunta 4 .....	66
Gráfico N° 09: Representación gráfica de la Pregunta 5.....	68
Gráfico N° 10: Representación gráfica de la Pregunta 6 .....	70
Gráfico N° 11: Representación gráfica de la Pregunta 7 .....	71
Gráfico N° 12: Representación gráfica de la Pregunta 8 .....	72
Gráfico N° 13: Representación gráfica de la Pregunta 9.....	73
Gráfico N° 14: Representación gráfica de la Pregunta 10 .....	74
Gráfico N° 15: Representación gráfica de la Pregunta 11 .....	76
Gráfico N° 16: Representación gráfica de la Pregunta 12 .....	77
Gráfico N° 17: Representación gráfica de la Pregunta 13.....	78
Gráfico N° 18: Representación gráfica de la Pregunta 14 .....	79
Gráfico N° 19: Representación gráfica de la Pregunta 15 .....	80
Gráfico N° 20: Representación gráfica de la Pregunta 16 .....	81
Gráfico N° 21: Detección de Necesidades .....	94
Gráfico N° 22: Actualización de Conocimientos.....	96
Gráfico N° 23: Modelo de Evaluación Propuesta.....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Tabla de Población y Muestra .....	57
Tabla N° 02: Operacionalización de la Variable Independiente (El Proceso de Capacitación).....	58
Tabla N° 03: Operacionalización de la Variable Dependiente (El Desarrollo de Competencias).....	59
Tabla N° 04: Representación Porcentual de la Pregunta 1 .....	63
Tabla N° 05: Representación Porcentual de la Pregunta 2.....	64
Tabla N° 06: Representación Porcentual de la Pregunta 3 .....	65
Tabla N° 07: Representación Porcentual de la Pregunta 4 .....	66
Tabla N° 08: Representación Porcentual de la Pregunta 5 .....	68
Tabla N° 09: Representación Porcentual de la Pregunta 6.....	70
Tabla N° 10: Representación Porcentual de la Pregunta 7 .....	71
Tabla N° 11: Representación Porcentual de la Pregunta 8 .....	72
Tabla N° 12: Representación Porcentual de la Pregunta 9 .....	73
Tabla N° 13: Representación Porcentual de la Pregunta 10.....	74
Tabla N° 14: Representación Porcentual de la Pregunta 11 .....	76
Tabla N° 15: Representación Porcentual de la Pregunta 12 .....	77
Tabla N° 16: Representación Porcentual de la Pregunta 13 .....	78
Tabla N° 17: Representación Porcentual de la Pregunta 14 .....	79
Tabla N° 18: Representación Porcentual de la Pregunta 15 .....	80
Tabla N° 19: Representación Porcentual de la Pregunta 16 .....	81
Tabla N° 20: Matriz de Frecuencia Observadas .....	82
Tabla N° 21: Frecuencias Esperadas.....	83
Tabla N° 22: Cálculo del CHI Cuadrado .....	83
Tabla N° 23: Resultados de Evaluación.....	101
Tabla N° 24: Valores de Resultados .....	102

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imágen N°01: Gestión Integral.....	49
------------------------------------	----

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

**Tema:** “EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUJILÍ”

**Autor:** Edison Patricio Monje Monje

**Tutor:** Ing. José Geovanny Vega Mg.

**RESUMEN**

El desarrollo de competencias es algo que buscan en cada uno de las organizaciones, pero lamentablemente no se da siempre por diferentes factores, en especial por una mala capacitación hacia el personal; este estudio se considerada como una gran deficiencia en el área de Recursos Humanos, ya que perjudica a los profesionales como a la propia organización que necesitan un óptimo proceso de capacitación.

El desarrollo humano se orienta básicamente al fortalecimiento de todas aquellas habilidades presentes en los funcionarios que les permitirán no solamente un crecimiento laboral dirigido al incremento de la productividad sino también al establecimiento e interiorización de competencias humanas que implican dar un mayor alcance y sentido al trabajo que diariamente se realiza en el puesto de trabajo. El objetivo de la presente investigación ha sido determinar la efectividad del proceso de capacitación en el desarrollo de competencias de los empleados en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi. El enfoque metodológico que ha guiado el proceso investigativo ha sido cuantitativo/cualitativo y se ha utilizado la encuesta como principal herramienta para la recolección de la información. Luego de la interpretación empírica se ha concluido que el 88% de los empleados haa recibido capacitaciones por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, por lo que se ha demostrado que el proceso de capacitación es una característica fundamental en la dinámica laboral del Área Administrativa y por ende es el factor determinante para el desarrollo de competencias.

**PALABRAS CLAVE:** CAPACITACIÓN, DESARROLLO COMPETENCIAS, TALENTO HUMANO.

**AMBATO TECHNICAL UNIVERSITY**  
**FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION**  
**INDUSTRIAL PSYCHOLOGY DEGREE**

**Topic:** “THE PROCESS OF TRAINING IN SKILLS DEVELOPMENT EMPLOYEE OF ADMINISTRATIVE AREA HOME GOVERNMENT DECENTRALIZED PUJILÍ”.

**Author:** Edison Patricio Monje Monje

**Tutor:** Ing. José Geovanny Vega Mg.

**SUMMARY**

Skills development is something to strive for in each of the organizations, but unfortunately is not always given by different factors, especially by poor training to staff; This study considered a major deficiency in the area of Human Resources, since hurts both professionals and the organization who need optimal training process, as is the case in our study group.

Human development is basically intended to strengthen those skills all present officials that will allow them not only job growth led to increased productivity but also the establishment and internalization of human skills that involve giving greater scope and meaning to the work daily takes place in the workplace. The aim of this investigation was to determine the effectiveness of the training process in the development of skills of employees in the administrative area of the Autonomous Government of the Canton Decentralized Pujilí, Cotopaxi Province. The methodological approach that has guided the research process has been quantitative / qualitative and survey has been used as the main tool for gathering information. After empirical interpretation has concluded that 88% of employees have received training by the Autonomous Government Decentralized Canton Pujilí, so it has been shown that the training process is a key feature in the labor dynamics Administrative Area and therefore it is the determining factor for the development of skills

**KEYWORDS:** TRAINING , SKILLS DEVELOPMENT, HUMAN TALENT.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tratará sobre la falta del desarrollo de competencias a causa de un deficiente proceso de capacitación a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí. Las várices son dilataciones de las venas que, por diversas razones, no cumplen correctamente su función de llevar la sangre al corazón.

La capacitación laboral o formación profesional como también se la denomina, es un tema sumamente importante en la operación de un mercado de trabajo dinámico, en el que se requiere aumentar la productividad mediante la mayor y más apropiada calificación para el mismo. Un sistema de capacitación de calidad debe poder brindar Información general sobre el mundo laboral para que la persona que busca trabajo o necesita actualizarse esté bien informada, conozca el contexto en el que se inserta su actividad y el papel que ésta juega en el conjunto social y productivo.

La investigación de este problema se realizó por el interés de conocer la incidencia que tiene el proceso de capacitación en el desarrollo de competencias en los empleados del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, para luego realizar un artículo científico que ayude como una solución preventiva a esta problemática.

El enfoque metodológico que se utilizará en la realización de este proceso investigativo será predominantemente cuantitativo para establecer con exactitud patrones de comportamiento del fenómeno en estudio, para lo dicho se utilizará la encuesta como herramienta de recolección de datos, por un lado como se da el proceso de capacitación que reciben dichos trabajadores y por otro el desarrollo de competencias que se da mediante este proceso.



La población de estudio está conformada por 41 trabajadores donde se incluyen los directores departamentales y la totalidad de colaboradores del área administrativa que trabajan en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, por lo que no fue necesario obtener una muestra representativa.

Los objetivos que nos plantearemos en la investigación son: 1) Diagnosticar la efectividad de la detección de necesidades en el proceso de Capacitación de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi; 2) Analizar la situación actual de las competencias de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi; 3) Diseñar una propuesta que ayude a mejorar el proceso de Capacitación y el desarrollo de las competencias de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi.

En el CAPÍTULO I, se describirá el problema del proceso de capacitación en el contexto del mundo entero o macro, la realidad en los países latinoamericanos o meso y el problema en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí o micro; para luego poner en cuestionamiento al fenómeno e intentar llegar a la esencia del problema y después construir una visión hipotética del proceso de capacitación en caso de no desarrollar las competencias.

En el CAPÍTULO II, se muestra antecedentes de investigaciones a fin con nuestro problema planteado, en donde se muestra que en realidad el proceso de capacitación en el desarrollo de competencias son problemas antes investigados por su importancia y repercusiones en la vida profesional de los trabajadores. También expondremos el desarrollo teórico de las categorías de las variables del problema en donde abordaremos temas como: El proceso de Capacitación, Evaluación de Desempeño, Gestión de Talento Humano, Reclutamiento y Selección de Personal, Perfil de Cargo y Desarrollo de competencias.

En el CAPÍTULO III, se muestra la metodología utilizada para lograr los objetivos planteados la cual es predominantemente cuantitativo/cualitativo..

En el CAPÍTULO IV, se revelarán los resultados de la aplicación de la encuesta y se los expondrá gráficamente. Además después de la comprobación de la hipótesis se pudo concluir que “El proceso de capacitación es el factor de incidencia predominante en el desarrollo de competencias de los empleados en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi”.

En el CAPÍTULO V, se realizará conclusiones y recomendaciones globales de los principales resultados.

En el último capítulo, se desarrollará un artículo científico (paper) de medidas preventivas para evitar la mala detección de necesidades, se distribuirá en el internet para generar empoderamiento sobre el tema y la eficacia del uso de una buena evaluación de desempeño.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Tema de investigación**

“EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PUJILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI”

### **1.2. Planteamiento del problema**

#### **1.2.1. Contextualización.**

Según la información presentada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014), el desarrollo de las competencias mediante la capacitación es un componente esencial de la mejora de la empleabilidad y el potencial productivo de los trabajadores, y puede ser una herramienta importante para reducir la pobreza y la exclusión, así como para aumentar la competitividad y la empleabilidad. La capacitación es la clave para que las personas puedan conseguir empleo, permitiéndoles, de este modo, el acceso al trabajo decente y escapar de la pobreza. Para competir en la actual economía global, es menester que los empleadores y los trabajadores se encuentren especialmente bien formados. Por consiguiente, las empresas que tengan por objetivo lograr el pleno empleo y un crecimiento económico sostenido, tienen que invertir en educación y en el desarrollo de los recursos humanos. Brindando una educación básica, una capacitación laboral y oportunidades de aprender a lo largo de la vida a toda su

población trabajadora, los países pueden ayudar a garantizar que los trabajadores mantengan y mejoren sus oportunidades de empleo, todo lo cual redundará en una mano de obra más calificada y productiva.

Para Mitchell, G (2011), “la mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios”. (p.112)

Según la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional, (2014), manifiesta:

En el Ecuador existe una diversidad de oferentes tanto a nivel privado como público que están amparados por cuatro grandes organizaciones que son el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, “CNCF”, el Ministerio de Educación, “ME”, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, “SECAP” y la Junta Nacional de Defensa del Artesano, “JNDA”. (p. 63)

Suman en total 4934 entes de capacitación distribuidos en todo el país, que son catalogados como centros de capacitación, centros artesanales, colegios técnicos e institutos técnicos y tecnológicos. Se desarrollan programas formativos de diferente contextura y contenido, en las más variadas áreas del quehacer productivo, artesanal y de los servicios.

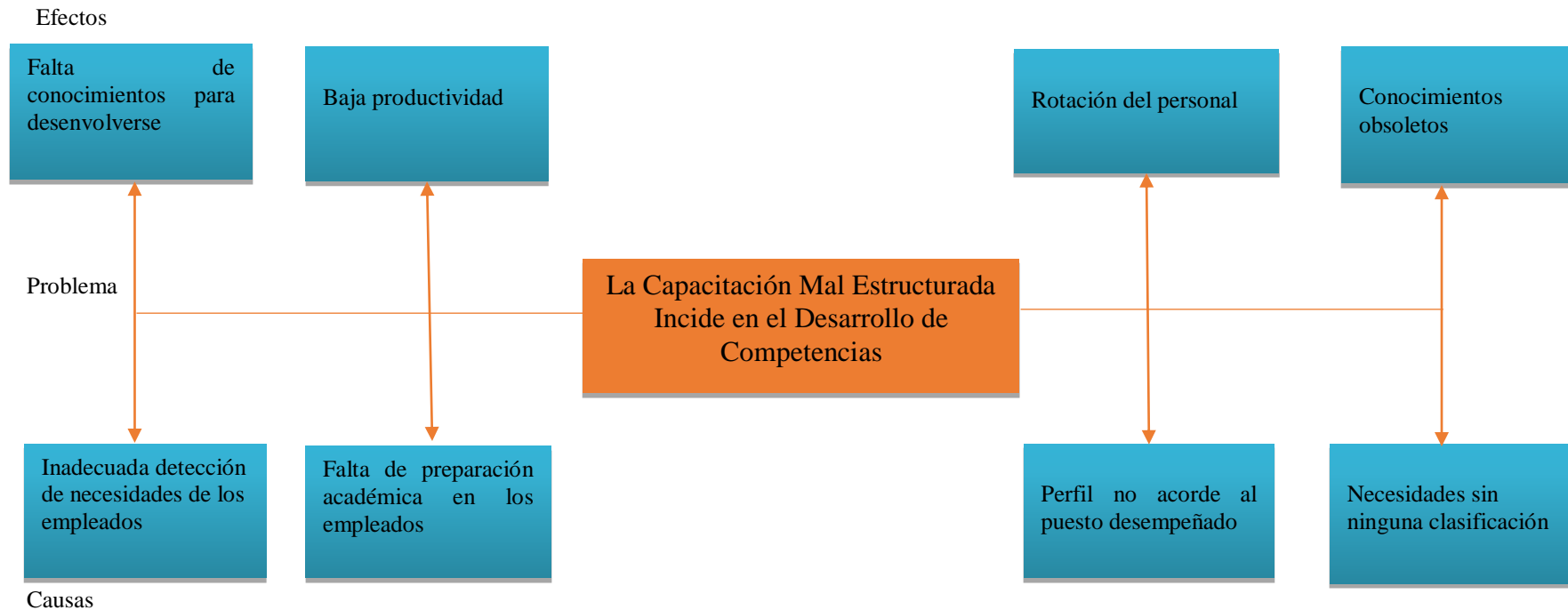
La capacitación laboral o formación profesional como también se la denomina, es un tema sumamente importante en la operación de un mercado de trabajo dinámico, en el que se requiere aumentar la productividad mediante la mayor y más apropiada calificación para el mismo. Un sistema de capacitación de calidad debe poder brindar Información general sobre el mundo laboral para que la persona que busca trabajo o necesita actualizarse esté bien informada, conozca el contexto en el que se inserta su actividad y el papel que ésta juega en el conjunto social y productivo; de esta manera logrará desarrollar las competencias que tiene;

mayor seguridad sobre qué hacer y por dónde moverse; se comunicará mejor con el entorno y con los requerimientos del trabajo; y, participará más activamente en su propio proceso de desarrollo.

En la provincia de Cotopaxi, las empresas tienen diseñadas sus propias capacitaciones que se dan a los empleados, pero pocas son las que cumplen con dicho plan. En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí existe un plan de capacitación anual que se lo da por decreto del estado, el cual no se encuentra bien estructurado debido a que no se puede determinar verdaderamente la necesidades, es así como el desarrollo de las competencias no se forman como tampoco se desarrolla en cada una de los empleados.

Los colaboradores son seleccionados para cada área que cuenta el GAD por el alcalde del Cantón, por lo que no se puede aplicar una buena detección de cuáles son las verdaderas competencias y necesidades de capacitación que requieren cada uno de los colaboradores que impide que se dé una buena capacitación en base a las necesidades , otro de los factores que esto se dé es que los colaboradores no tienen su puesto fijo, como también la rotación de los puestos y su discontinuidad en la organización.

**Gráfico N° 1:** Árbol de problemas



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** GAD Pujilí

### **1.2.2. Análisis Crítico**

El problema central que se estudia es el proceso de capacitación mal estructurada que se da en el Plan Anual en el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Pujilí, ya que esto afecta al desarrollo de competencias en los colaboradores.

Las empresas en ocasiones no cuentan con una buena detección de necesidades que requieren los empleados, este es un punto muy importante que ya se debe tener conocimientos de las habilidades que cada uno de los colaboradores posee y cuáles son las que se debe seguir afianzando y desarrollándola mediante una capacitación, es necesario detectar las necesidades presentes y futuras y analizarlas para hallar sus causas reales. Este inventario de los problemas de la organización debe ser sistemático, continuo y efectuado en todos los campos y en todos los niveles. Una vez detectadas las necesidades se deben fijar prioridades, fijando un plazo para su satisfacción.

El personal que se encuentra laborando en la entidad no cuenta con los estudios necesarios, ya que dentro de la organización no existe un buen reclutamiento y selección de personal, se basa a un informe del Alcalde del Cantón para que pueda ser receptado e introducido dentro de la organización, es así que algunos de los puestos de trabajo es casi imposible que se pueda detectar las necesidades de capacitación y que competencias son las indicadas a desarrollarlas en la empresa.

Uno de los elementos centrales de la organización del trabajo son los servicios al puesto de trabajo, el cual se encarga del estudio del puesto de trabajo en su carácter interno y externo es decir, tanto en las relaciones entre los elementos del propio puesto como en sus relaciones con otros dentro del proceso de producción o servicio, en algunas de las empresas dicho perfil no es acorde con sus las necesidades que requiere el puesto en el que se está desarrollando, ya que a pesar de que se tiene un perfil realizado con las competencias, habilidades y demás que requiere el lugar de trabajo, esto no se cumple, por lo que es difícil que

una persona tenga una buena capacitación y sume hacia el objetivo de desarrollar dichas competencias, de las cuáles no sabemos si tiene o no el trabajador,

En la actualidad, existe una falta de clasificación en las capacitaciones, ya que hay ocasiones en que debe ser realizada lo más pronto posible, o a un largo plazo, también se puede ejecutar por la misma empresa, o necesariamente debe hacerlo un capacitador externo, así como se las puede hacer individual o grupal, por lo que observamos que es de gran importancia clasificarlas por cada área de trabajo, donde se desprenderá individualmente sus necesidades para satisfacer los nuevos conocimientos y así desarrollar las competencias que cada uno de los trabajadores mantiene, por lo que es de suma importancia poder tener una buena clasificación de las capacitaciones que son detectadas dentro de la organización.

### **1.2.3. Prognosis**

Si no se soluciona el problema con la adecuada detección de necesidades en el plan de capacitación anual para los empleados, la organización va a gastar todo tipo de recursos sin obtener ningún beneficio, los trabajadores que participen de las capacitaciones van a acudir sin ningún objetivo.

Si la detección de las necesidades no se realiza de una adecuada forma, los empleados no podrán desarrollar las competencias, y con esto un mal desenvolvimiento dentro del ámbito laboral, con serios problemas en el trabajador como también a la empresa, el crecimiento y desarrollo del profesional no será el más adecuado, privándole de más conocimientos y actualizaciones con lo concerniente a su área de trabajo que lo puede llevar a dejar su labor diaria, si no es prevenido a tiempo a través de una buena detección a los empleados, sobre todo ayudar que los trabajadores puedan desarrollarse en su vida laboral.

Si no se sigue un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, las falencias dentro de la organización es algo que se puede dar, no solo con los propios compañeros de trabajo, sino con todo el personal, tanto interno como



externo, ya que muchas personas particulares acuden a esta institución a requerir sus servicios laborales.

El perfil de puesto es una herramienta básica para que la empresa tenga al personal adecuado en cada una de sus áreas, si no se tiene un excelente perfil en cada uno de sus puestos, esto haría que sus funciones no sean desempeñadas como la institución pretende, haciéndole este problema más grave aún para su rendimiento laboral.

Si no se tiene una buena clasificación de las capacitaciones, éstas no tendrán sentido realizarlas, ya que los conocimientos de los empleados no estarían acorde con la situación actual, por lo que el rendimiento estaría en un nivel muy bajo.

#### **1.2.4. Formulación del Problema.**

¿Cómo incide el proceso de capacitación en el desarrollo de las competencias en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi?

#### **1.2.5. Preguntas directrices**

- ¿Cuál es la efectividad del Proceso de Capacitación en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi?
- ¿Cuál es la situación actual de las competencias en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi?
- ¿Existe alguna alternativa de solución para el problema en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi?

#### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

## **De contenido**

**Campo:** Psicología

**Área:** Organizacional

**Aspecto:** Capacitación

### **Espacial:**

La investigación se realizará en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi

### **Temporal:**

La presente investigación se llevará a cabo durante el periodo Septiembre 2015 – Febrero 2016

## **1.3. Justificación**

El presente trabajo tiene **importancia** para detectar el desarrollo de competencias en base a una capacitación asertiva que se dan a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi.

La investigación es **novedosa** porque no existe conocimientos sobre las consecuencias de una mala detección de las necesidades del personal, por lo cual se determinará las principales capacitaciones que se deben dar en la organización, con un análisis integral situacional de la realidad actual del problema,

Es de **interés** su ejecución para conocer de qué manera las capacitaciones ayudan a desarrollar las competencias que cada trabajador posee dentro de su puesto de trabajo.

Es **factible** porque se cuenta con el apoyo de las autoridades, personal administrativo y empleado para la ejecución del estudio, para la recolección de información sobre las capacitaciones que se dan en la organización, y las competencias que cada uno posee.

Es de **impacto** para analizar como el personal de Talento Humano planifica las capacitaciones anuales, y además ayudar a desarrollar las competencias de los trabajadores, inicialmente definiendo sus causales y consecuencias, y luego desarrollando una serie de actividades que nos ayude a mejorar el plan de capacitaciones junto con el desarrollo de las competencias en los colaboradores de la organización, de esta manera beneficiar a los trabajadores, a sus familias y a la misma organización.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. General**

Determinar la efectividad del proceso de capacitación en el desarrollo de competencias de los empleados en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi.

##### **1.4.2. Específicos.**

- Diagnosticar la efectividad de la detección de necesidades en el proceso de Capacitación de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi.

- Analizar la situación actual de las competencias de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi.
- Diseñar una propuesta que ayude a mejorar el proceso de Capacitación y el desarrollo de las competencias de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

En base a los variable de estudio se encontraron los siguientes estudios

Mendoza, C. ; Isidro, H. (2011), en su estudio realizado en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Nacional Pedro de Bethancourt de Guatemala, titulado “Gestión del Talento Humano en base a Competencias Laborales requeridas aplicadas”, llegan a las siguientes conclusiones:

Nuestro trabajo de tesis trata sobre la gestión del talento humano basado en competencias laborales requeridas aplicadas en el Hospital Pedro de Bethancourt, en tres capítulos que contendrá lo siguiente: En el capítulo uno vamos a citar fundamentos teóricos relacionados con la gestión del talento humano. La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo. (p.12)

Ken, B. (2011), desarrolló un trabajo titulado: “Las Capacitaciones que hacen los mejores Profesores Universitarios”, publicado en la Revista Gastrohnut, llegando a los siguientes resultados:

Con respecto a la actitud que deben tener los profesores de universidad, es destacar las competencias de los mismos y la llamada erudición que deben tener para impartir los conocimientos de una asignatura, en segundo lugar se puede entender la importancia de los desarrollos intelectuales que deben tener los docentes, los cuales muchas veces se demuestran en las publicaciones académicas que realizan, esto da cuenta no sólo de su conocimiento sino de una dedicación, estudio y trabajo tanto de calidad como de cantidad.”

Probablemente, este desarrollo de competencias con que se preparan los docentes, es de alguna manera lo mismo que esperan de sus alumnos, y esto mismo puede ser un disparador de motivación para ambos. La capacitación ayuda a desarrollar las competencias que poseen los estudiantes, su manejo es exitoso en el 90% de los casos.

Quiroga, F (2012), en su estudio denominado “Estudio para la Creación de un centro de Capacitación Especializada Integral para empresarios de la microempresa en el Distrito Metropolitano de Quito” y publicado en el Repositorio de la Escuela Politécnica del Ejército Ecuatoriano, se llegan a las siguientes conclusiones:

El estudio de mercado demuestra la existencia de una demanda insatisfecha creciente lo que asegura el establecimiento de este proyecto. Más aún si se considera que en los actuales momentos la crisis mundial repercute en la economía nacional, disminuyendo los puestos de trabajo, lo que obligará a las personas a definirse por un negocio propio. Técnicamente no existe mayores complicaciones para el establecimiento de un centro de capacitación, pero sí es importante definir una adecuada localización.

Se ha considerado una estructura organizacional simple pero muy ágil para responder a las necesidades cambiantes del mercado. El proyecto del Centro de Capacitación no requiere de una inversión relativamente elevada, pues asciende a 23.000 dólares. La estructura de financiamiento del presente proyecto es de aproximadamente 61% de la inversión total como recursos propios y 39% recursos de terceros o crédito, que se estima está dentro de los requerimientos que solicitan las instituciones bancarias como apalancamiento.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

Se fundamenta en el paradigma crítico propositivo porque permite el análisis del problema de manera integral estableciendo como se dan las capacitaciones en las organizaciones, la detección de necesidades del personal, la planificación, el desarrollo y la retroalimentación, además como afectado al desarrollo de sus competencias, con el fin de desarrollar mejores capacitaciones que ayuden a la

creación y desarrollo de competencias que el trabajador tenga dentro de su puesto de trabajo.

### **2.3. Fundamentación legal**

Se fundamenta en la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008), con publicación en el Registro Oficial No. 449 el 20 de octubre de 2008, la cual manifiesta: “La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico en el marco del respeto a los derechos humanos, estimulará el sentido crítico, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar”. (Art. 27)

También manifiesta que:

El Estado reconocerá a las y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país y les garantizará la educación... el Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas con énfasis a la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento. (Art. 39)

De acuerdo con la LEY ORGÁNICA DE LA EDUCACIÓN (2006) con publicación en el Registro Oficial Suplemento 423 de 22 de Diciembre del 2006, la cual manifiesta:

La potenciación de las capacidades productivas del país conforme a las diversidades geográficas, regionales, provinciales, cantonales, parroquiales y culturales, mediante la diversificación curricular; la capacitación de las personas para poner en marcha sus iniciativas productivas individuales o asociativas; y, el fortalecimiento de una cultura de emprendimiento. (Art. 3; Lit. r)

De acuerdo con la LEY ORGÁNICA DE LA EDUCACIÓN CAPÍTULO II (2006) con publicación en el Registro Oficial Suplemento 423 de 22 de Diciembre del 2006, la cual manifiesta:

“Garantizar que los planes y programas de educación inicial, básica y bachillerato, expresadas en el currículo, fomenten el desarrollo de competencias, y capacidades para crear conocimientos y fomentar la incorporación de los ciudadanos al mundo del trabajo.” (Art. 2)

De acuerdo con la LEY ORGÁNICA SERVICIO PÚBLICO (2010), en el REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO DE LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA DEL TALENTO HUMANO en su CAPÍTULO I, el cual manifiesta:

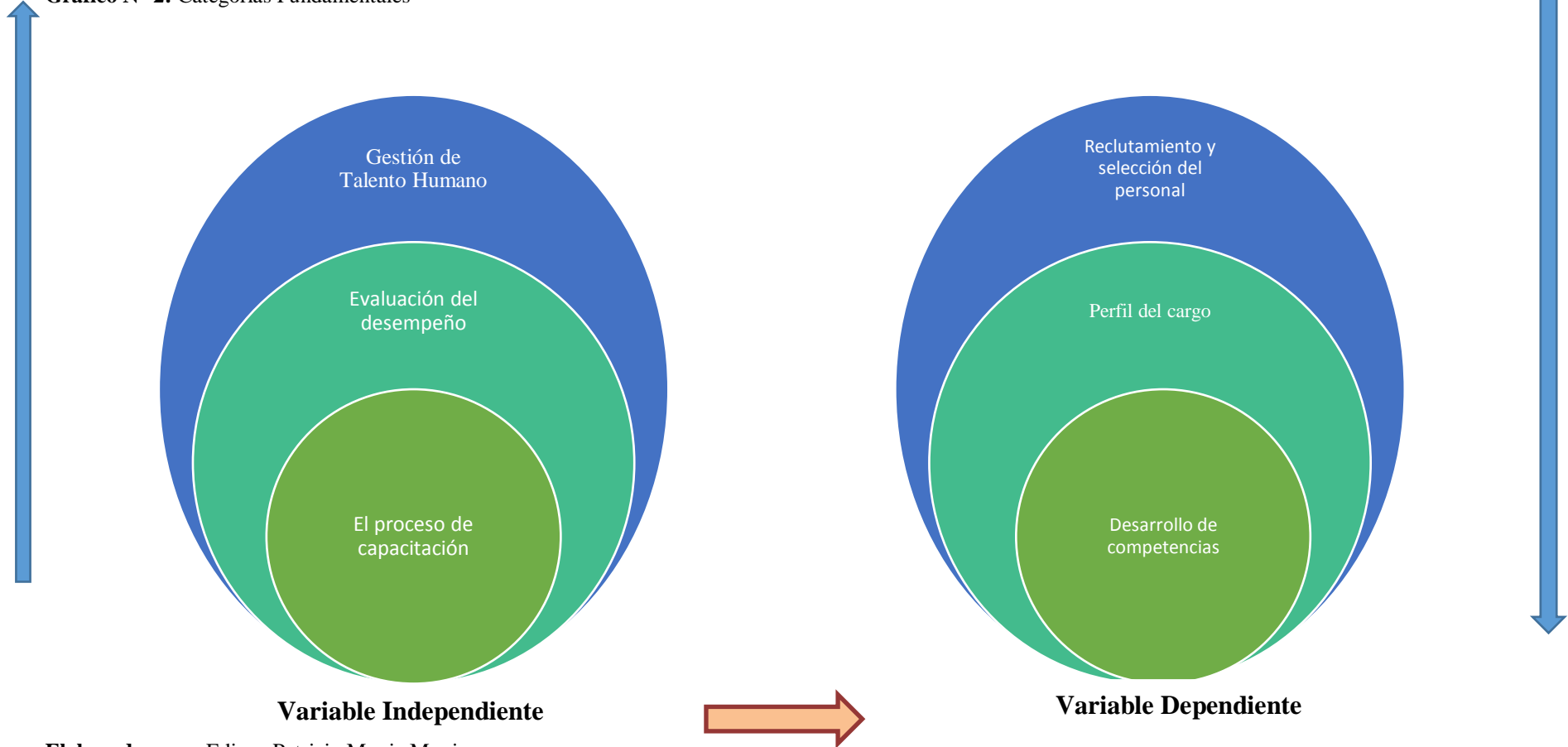
Orientación de la carrera del servicio público, se orienta a promover, atraer, motivar, mejorar y retener a las y los servidores públicos que demuestren las competencias más adecuadas; permitir su estabilidad y promoción; y, elevar los niveles de eficiencia del Servicio Público. (Art.122)

De la formación y capacitación.- El subsistema de capacitación y formación para el sector público constituye el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para regular los estudios de carrera del servicio público para alcanzar capacitación, destrezas y habilidades, que podrían realizar las y los servidores públicos acorde con los perfiles ocupacionales y requisitos que se establezcan en los puestos de una organización, y que aseguran la consecución del portafolio de productos y servicios institucionales, su planificación y los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo. (Art. 195)



## 2.4. Categorías Fundamentales

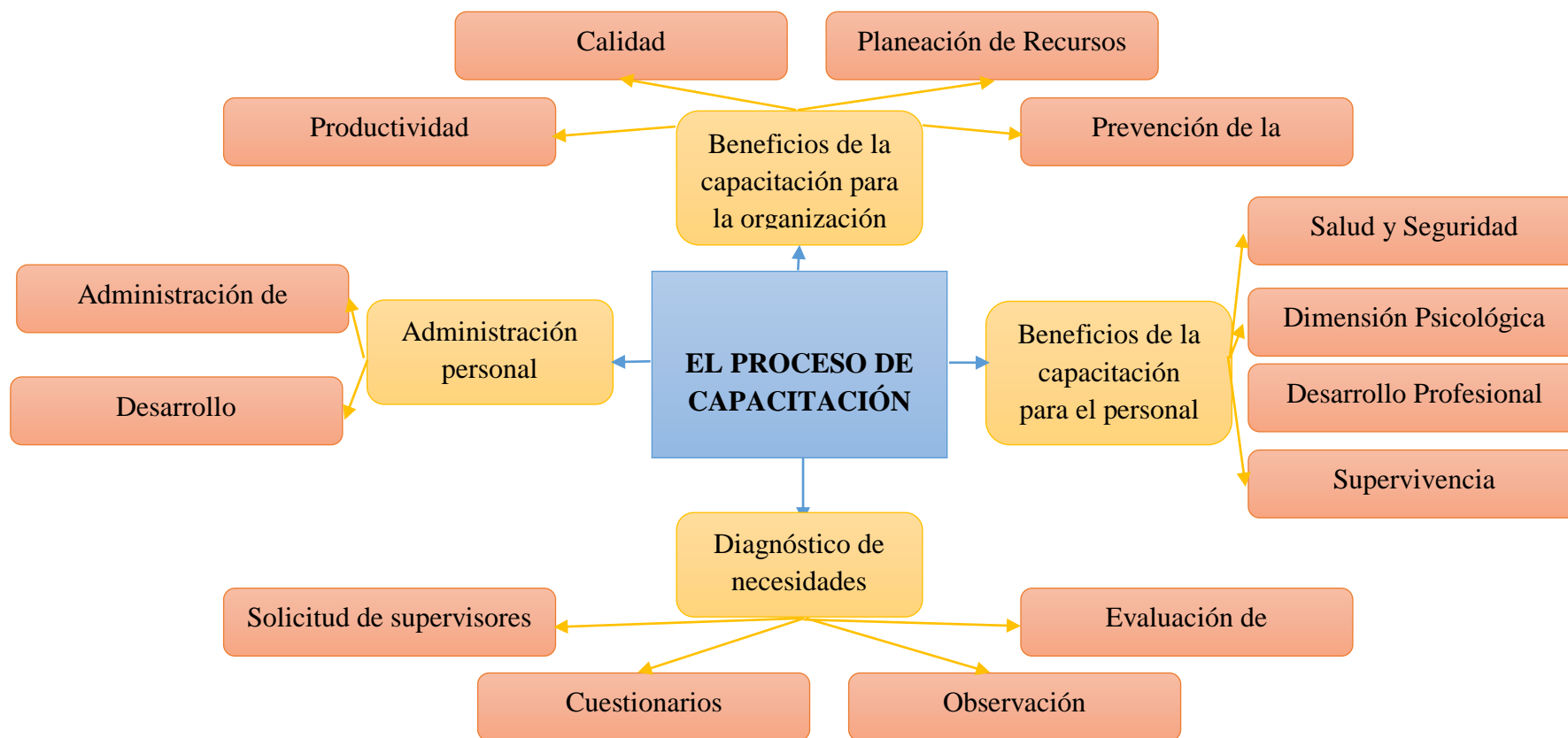
Gráfico N° 2: Categorías Fundamentales



Elaborador por: Edison Patricio Monje Monje

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

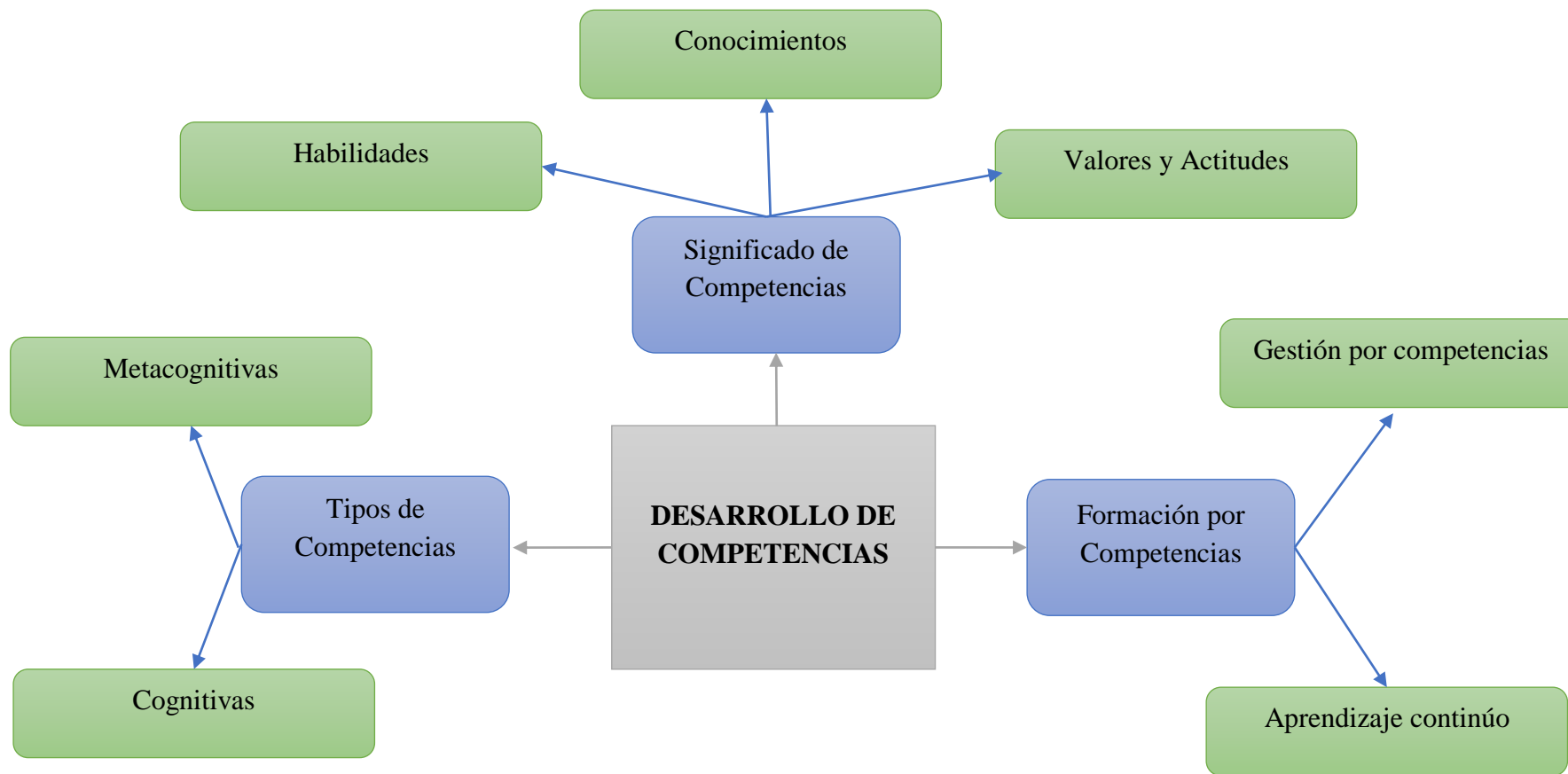
**Gráfico N° 3:** Constelación de ideas Variable Dependiente



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico N° 4:** Constelación de ideas Variable Independiente



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

## **2.5. Fundamentación Teórica**

### **2.5.1 Variable Independiente**

#### **2.5.1.1 El proceso de Capacitación**

Para Hernández, P. (2014)

La Capacitación es un mecanismo de mejoramiento personal y concebido como un proceso de formación en el ámbito laboral, que beneficia a las Organizaciones ya que cuenta con trabajadores capaces de enfrentar y resolver situaciones complejas, actuando lo más asertivamente posible, en su área, y en la toma de decisiones. (p. 3)

Mientras que para Aguilar, F. (2013) la capacitación es, o debería ser: “una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización, cuyo objetivo es el cambio positivo en conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (p. 46)

En lo personal considero que la capacitación son varias actividades basadas en las necesidades mediante las cuales se imparte conocimientos que ayudan a obtener o desarrollar diferentes competencias que son de vital importancia ya que contribuye al perfeccionamiento personal y profesional de los individuos a la vez que ofrecen grandes beneficios a la empresa.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso

máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por ello la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

## **Beneficios de la capacitación para las organizaciones:**

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se pueden enumerarlos siguientes:

- **Productividad**

Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Ya que capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

- **Calidad**

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, cuando tienen los conocimientos y habilidades labores necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

- **Planeación de los Recursos Humanos**

Las necesidades futuras de personal dependerán en gran medida de la capacitación y desarrollo del empleado.

- **Prevención de obsolencia**

La capacitación continua es necesaria para mantener actualizados a los trabajadores de los avances en sus campos laborales respectivos, en este sentido la

obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos del cambio tecnológico. Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar "ADN de la competitividad", para dar sustento a integrar las capacidades individuales.

### **Beneficios de la capacitación para los trabajadores:**

La capacitación al ser una actividad planeada contribuye a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una empresa, por lo tanto no todos los problemas pueden ser resueltos con la misma. Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- **Salud y Seguridad**

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

- **Dimensión Psicológica**

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima, etc.

- **Desarrollo Personal**

No todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia; un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones son indicativas del mayor desarrollo personal.

- **Supervivencia**

La capacitación bien administrada, influye en la eficiencia de las organizaciones, porque se representa de manera directa en los subsistemas, (tecnología, administrativo, y el social humano). La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o, por lo menos su supervivencia.

Al evaluar el puesto de un nuevo trabajador es sencillo. Se debe determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en sub tareas, cada una de las cuales debe ser aprendida. Evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales es más complejo. La generación de necesidad de capacitación deriva de problemas (exceso de desperdicio), se debe definir si la capacitación es la solución. Con frecuencia, el desempeño baja porque los criterios no son claros o porque la persona no está motivada.

### **Diagnóstico de Necesidades**

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecerlos objetivos y acciones a considerar en el plan. Los Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:

- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos



- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la empresa permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación de Desempeño**

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

- **Análisis de problemas de la empresa**

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo.

- **Encuesta dirigida**

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (checklist) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

- **Solicitud de supervisores y gerentes**

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

- **En función al Objetivo Organizacional**

Los Objetivos que cada una de las empresas posee ayuda para realizar una detección de necesidades, por lo que se puede determinar si el personal se encuentra enfocado con la misión y visión de la organización.

- **Evaluación del Clima Laboral**

Mediante esta evaluación permitirá medir el nivel de satisfacción de cada uno de los empleados, así como la motivación que tienen a la hora de realizar su trabajo, ayudando a encontrar aspectos en los que no estén satisfechos por diferentes motivos como el no ser relevantes para los empleados.

- **Exámenes de Conocimientos**

Implica un grupo de expertos determine cuáles son los conocimientos o habilidades que debe dominar alguien que cuente con la capacitación deseada, a partir de ese análisis se elabora un examen o prueba para el empleado.

## **La Administración del Personal**

Desde que Frederick, T (2010) dijera que: “selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero”, se ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad. La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Para Kofman. (2001) "Entrenarse es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea"

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros.

### **El Desarrollo Organizacional**

Se plantea como el cambio planeado que se da en la empresa u organización, con el fin de mejorar la calidad de interrelaciones y desarrollo de los trabajadores; a partir de técnicas, herramientas o intervenciones que provoquen el apoyo para los diversos objetivos.

Al fusionar ambos conceptos, vemos la idea firme de que al capacitar al personal de cualquier empresa u organización, se establecerá e implementará el desarrollo organizacional, tanto a nivel personal como a nivel colectivo, apoyando la misión y visión del contexto laboral.

La capacitación es entonces un vínculo que repercute de manera positiva en cada colaborador. Al mencionarlo como un factor productivo desde el punto de vista personal, podemos mencionar ciertas conductas que se establecen en las personas:

- Ayuda al individuo en la resolución de conflictos y en la toma de decisiones.
- Aumenta el auto aceptación y la posición asertiva
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual

En la empresa u organización genera los siguientes beneficios:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- El personal se identifica con los objetivos de la empresa u organización

- Mejora la relación Jefe– Subordinado
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo

Son diversos los efectos que provoca el entrenamiento en el personal. Por ello es importante apalancar el desarrollo organizacional a través del entrenamiento, como herramienta de superación individual y empresarial. La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

### **La Administración de Desempeño**

Estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con el nuevo equipo, nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste, para ver si esta puede reducir problemas en el desempeño y exceso de desperdicio o baja producción.

Una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización es: ¿en qué debo capacitar a mis empleados o colaboradores? La primera premisa y quizá, la más importante es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son.

Este punto es de gran importancia ya que, establecer problemáticas que pueden ser resueltas con capacitación, y que esto no coincida con la realidad, implica un mal diagnóstico y partir de un punto equivocado. Si esta situación no se corrige y se

realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación. Teniendo en cuenta estas posibles consecuencias se hace sumamente importante evaluar qué problemáticas “no se solucionan con capacitación”.

El comienzo del análisis debe orientarse, no solo por la descripción de cuáles son las necesidades existentes, que puedan brindar quienes solicitan la evaluación, sino que es necesario un meticuloso y pormenorizado trabajo de campo con quienes están involucrados en el proceso

Esta será la primera gran división del diagnóstico, donde se deberán dejar sentadas qué problemas aparecieron cuya solución no depende de la implementación de programas de capacitación y sí, deberán ser motivo de estudio del análisis organizacional. Es necesario establecer si esa cultura previa permite que se perciban y se manifiesten problemas de capacitación o si acostumbran a relacionar sus problemas con otros factores.

El propósito del paso de evaluación de la situación es determinar las necesidades de la capacitación, a esto también se le llama análisis de desempeño que a su vez verifica la existencia de una deficiencia importante en el rendimiento para posteriormente determinar si se debe rectificar la falla mediante una capacitación o algún otro medio (cambio o transferencia).

La búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

### **2.5.1.2 Evaluación del Desempeño**

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

### **Importancia de la Evaluación del Desempeño**

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

### **Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

### **Usos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

### **Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.



Chiavenato (2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

### **Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

- Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de Compensación: La Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.
- Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la Información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en

información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- Errores en el Diseño de Puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos Externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

### **Preparación de las Evaluaciones de Desempeño**

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
  - Los prejuicios personales.

- Efecto de acontecimientos recientes.
- Tendencia a la medición central.
- Efecto de halo o aureola.
- Interferencia de razones subconscientes.
- Métodos para reducir las distorsiones

### **Métodos de Evaluación de Desempeño**

- Evaluación por parte de los superiores: es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
- Autoevaluación: es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
- Evaluación por parte de los iguales: éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un productor útil del rendimiento.
- Evaluación por parte de los subordinados: es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- Evaluación por parte de los clientes: es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- Evaluación 360°: éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
- Seguimiento informático: éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

## **Estándares de Desempeño**

La Evaluación del Desempeño, requiere Estándares del Desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas abiertamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de ésta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato

## **Módulo de formación**

Es un espacio curricular con características específicas. Selecciona y organiza contenidos y estrategias de enseñanza aprendizaje y de evaluación en función del desarrollo de aquellas capacidades que se movilizan en las situaciones y actividades identificadas en las distintas áreas de competencia del perfil profesional. Los módulos de formación son por definición interdisciplinarios y articulan, en un mismo proceso de enseñanza aprendizaje, la formación teórica y la formación práctica.

Además de constituir una unidad de formación puede representar también una unidad de evaluación y acreditación de capacidades profesionales. El módulo por lo tanto debe estar referenciado a las competencias especificadas en el perfil profesional y debe consignar las capacidades que acredita y los criterios que deben emplearse en su evaluación.

### **2.5.1.3 Gestión de Talento Humano**

La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerara como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto.

Por tanto, el talento, según la real academia española de la lengua, refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

### **Tipos de Recursos**

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

### **Características**

Según Marina (2014), el talento debe reunir las siguientes cinco características:

- Actitud activa ante los problemas y las situaciones, capacidad para tomar iniciativas y no actuar siempre reactivamente. Estas cualidades se denominan capacidad de emprender. No se trata de montar una empresa, sino de ser capaz de hacer proyectos y llevarlos a cabo.
- Capacidad para aprender eficazmente a lo largo de toda la vida. Aprender no es asimilar conceptos o ideas, sino competencias, capacidades, facultades. El talento está siempre deseoso de aprender.
- Capacidad para crear. Crear es producir intencionadamente novedades eficaces.
- Capacidad para evaluar, tanto en el plano individual como en el social.
- Debe tener las virtudes de la acción, de la realización y del cumplimiento.

## **2.5.2 Variable Dependiente**

### **2.5.2.1 Reclutamiento y Selección de Personal**

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa. Éste empieza con la definición del perfil del postulante, y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, la evaluación de éstos, la selección y contratación del más idóneo, y la inducción y capacitación de éste.

#### **Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**

- Definición del Perfil del Postulante

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que estamos ofreciendo.

Por ejemplo, debemos determinar qué conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores (por ejemplo, honestidad, perseverancia, etc.) y actitudes (por ejemplo, capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión, etc.) queremos que posea.

Y para ello, debemos tener en cuenta el puesto al cual postula la persona; por ejemplo, para un puesto relacionado con la atención al público, además de experiencia, podríamos requerir habilidad para relacionarse con los demás, facilidad de palabra, trato amable, etc.

Pero además del puesto en vacancia también debemos tomar en cuenta nuestra empresa en general, y así, por ejemplo, el perfil del postulante también podría incluir la capacidad para adaptarse al ambiente o a la cultura de la empresa

- Búsqueda, Reclutamiento o Convocatoria

El siguiente paso consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que hemos definido en el paso anterior (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas).

Las siguientes son algunas de las principales fuentes, formas o métodos a través de los cuales podemos buscar, reclutar o convocar postulantes: anuncios o avisos: la forma más común de buscar o convocar postulantes es a través de la publicación de anuncios o avisos, ya sea en diarios, Internet, carteles, murales en centros de estudios, paredes o ventanas de nuestro local, etc.

La ventaja de este método es que podemos llegar a una gran cantidad de personas, mientras que la desventaja es que implica un mayor tiempo y costo que otros métodos; razón por la cual es recomendable que al redactar los anuncios, seamos lo más precisos y específicos posibles en cuanto a los requisitos. Recomendaciones: otra forma común de conseguir postulantes es a través de las



recomendaciones que nos hagan contactos, amigos, conocidos, trabajadores de nuestra empresa, clientes, centros de estudios, etc.

La ventaja es que son la forma más rápida y menos costosa de conseguir postulantes, mientras que la desventaja es que podrían recomendarnos postulantes que no estén realmente capacitados, excepto en el caso de los recomendados por nuestros propios trabajadores, que al saber que su prestigio está en juego, podrían recomendarnos buenos postulantes. Agencias de empleo: empresas en donde nos ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.

La competencia: empresas competidoras, de las cuales podemos conseguir postulantes capacitados y con experiencia. Consultoras en recursos humanos: empresas especializadas en buscar postulantes, pero a un costo muy elevado. Practicas: consiste en tomar como postulantes a los practicantes que ya estén colaborando con nosotros de manera temporal. Archivos o bases de datos: consiste en tomar como postulantes a personas que ya hemos evaluado o que nos han dejado su currículum anteriormente (para convocatorias pasadas).

Esta etapa también incluye el pedido a los postulantes de que nos envíen su currículum o que llenen un formulario de solicitud de Empleo (el cual debe estar diseñado de tal manera que nos permita recoger la mayor cantidad de información posible).

## **Evaluación**

El tercer paso del proceso de reclutamiento y selección de personal es la evaluación de los postulantes que hemos reclutado o convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que estamos ofreciendo.

Esta etapa puede empezar con una pre selección (por ejemplo, a través de revisión de currículos) que nos permita descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados, o que nos permita tener un número razonable de postulantes a los cuales evaluar.

Y una vez que contamos con un número razonable de postulantes, pasamos a citarlos y a evaluarlos a través del siguiente proceso: entrevista preliminar: consiste en tomarle al postulante una primera entrevista informal en la cual le hagamos preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente cumple con los requisitos que hemos solicitado.

Prueba de conocimiento: consiste en tomarle al postulante una prueba oral y escrita con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.

Prueba psicológica: consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional, para lo cual podríamos contratar los servicios de un psicólogo que nos ayude con ello.

Entrevista final: consiste en tomarle una entrevista más formal y estricta que la primera, en donde le hagamos preguntas abiertas con el fin de conocerlo en profundidad, la cual podría ser tomada por el jefe del área a la cual postula.

Es posible obviar algunas de estas etapas con el fin de ahorrar tiempo y reducir costos, sin embargo, mientras más formal y estricto sea este proceso de evaluación, más posibilidades tendremos de contratar a la persona indicada.

Durante este proceso de evaluación es importante corroborar que la información y las referencias brindadas por el postulante sean veraces, por ejemplo, comunicándonos con sus antiguos jefes y preguntándoles si la información que nos ha brindado es correcta.

Asimismo, también es importante evaluar cómo ha sido el desempeño del postulante en sus antiguos trabajos, para lo cual también podríamos optar por comunicarnos con sus antiguos jefes, pares y subordinados, y consultarles sobre su desempeño.

### **2.5.2.2 Perfil de Cargo**

Es la descripción de las competencias profesionales específicas requeridas para actuar en un área profesional definida. En él se expresa la lógica productiva, y su objetivo es el de proveer insumos pertinentes para organizar la oferta formativa.

Es una referencia fundamental del diseño curricular, ya que orienta el proceso formativo especificando los desempeños que los sujetos desarrollarán, de qué manera estos desempeños se evalúan productivamente y cuáles son el alcance y condiciones del ejercicio profesional.

El Servidor Público es una persona orientada principalmente por el deseo de servir y atender las necesidades de las ciudadanas y ciudadanos, poniendo a disposición de la nación sus capacidades, con el fin de contribuir al desarrollo de ésta y anteponiendo los máximos fines del Estado a cualquier propósito o interés particular.

La vocación de servicio es uno de los principios y valores fundamentales del Servidor Público, por lo tanto, considera los siguientes aspectos:

- Satisfacción y pasión por brindar la mejor atención y calidad de servicio, teniendo claro el rol como servidores públicos.
- Compromiso a “entender, atender y resolver” las necesidades de aquellos a los que servimos, orientándonos permanentemente a su satisfacción y a superar sus expectativas.

- Atender con cordialidad, humanidad, rapidez y sentido de oportunidad los planteamientos de las usuarias y los usuarios.
- Constante desarrollo, mejoramiento de las propias capacidades y abiertos al aprendizaje de nuevos conocimientos, con la finalidad de prestar un mejor servicio.

Algunos de los deberes del servidor público son el observar buena conducta dentro y fuera de los horarios de trabajo, practicar en forma constante el respeto a quienes les brindan atención, guardar reserva de los asuntos que lleguen a su conocimiento, guardar respeto y motivar a sus compañeros de trabajo al mejoramiento continuo y al trabajo colectivo.

Un servidor público debe actuar sobre las bases de la justicia, la razón y la argumentación por encima de cualquier interés individual, su rol se orienta a la generación del bien colectivo.

También debe tener creatividad e innovación, que se traduce en la búsqueda constante de nuevas formas de trabajo que resuelvan con eficiencia los problemas que en forma cotidiana se van presentando, con una visión de reto frente a cada problema que se le presente y enfocándose en su resolución.

Para concluir, el Servidor Público debe tener conciencia del significado y trascendencia de su trabajo y estar al servicio de los ciudadanos y las ciudadanas, en el proceso de transformación de la sociedad por principios y valores:

- Valores
- Ética
- Honestidad
- Igualdad
- Solidaridad

- Participación protagónica
- Vocación de servicio
- Esfuerzo colectivo
- Eficiencia
- Responsabilidad

Características: Los perfiles profesionales evolucionan y cambian según la demanda ocupacional y el mercado de trabajo, por tanto son dinámicos. Deben considerar la demanda social es decir, las necesidades sociales de los grupos que son objeto de la intervención. Son analíticos, pues posibilitan orientar y promover el comportamiento futuro e identifican espacios y condiciones disponibles para desarrollar determinadas estrategias y acciones. Y obedecen a la racionalidad esbozada por el currículo del plan de estudios.

La primera tarea del diseño de las futuras titulaciones consistirá en definir el perfil profesional del egresado y determinar las competencias que dicho perfil integra. Una vez fijadas las competencias del perfil profesional se elaborará el plan de estudios con las asignaturas que comprende y el reparto de los créditos totales entre las asignaturas que integra el plan de estudios. Los contenidos de los programas tienen que estar orientados a garantizar el desarrollo de las competencias propias de un primer nivel de profesionalización, a nivel de grado.

### **Perfiles de Cargos por Competencias**

Un perfil o modelo de competencias, es el centro de un sistema de Recursos Humanos; estos incluyen las actividades esenciales de los cargos y las características personales requeridas para desempeñar esas actividades con competencia; en el diseño de los perfiles las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio de competencias de diferenciación; y poder garantizar que desde la ejecución misma

de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias de la empresa. Los perfiles de puestos por competencias son suposiciones sobre las características que se requiere para lograr un desempeño superior

### **Elementos de las Competencias en un Cargo**

- **SABER.**

Conocimientos que se relacionan con los comportamientos, son de carácter técnico que se relacionan con las tareas, y de carácter social orientadas a las relaciones interpersonales.

- **SABER HACER.**

Habilidades que ayudan a poner en práctica los conocimientos que posee una persona, estas pueden ser técnicas para realizar varias tareas; sociales que ayudan a relacionarse con las demás personas, cognitivas para procesar la información y poder analizar situaciones.

- **SABER ESTAR.**

Son las actitudes relacionadas con el entorno social como son nuestros valores, creencias, actitudes que ayudan o dificultan los comportamientos de las personas en relación a su contexto.

- **QUERER HACER.**

Son las motivaciones que tiene la persona para realizar las diferentes competencias, estas motivaciones pueden ser de carácter interno y externo.

- **PODER HACER.**

Desde la persona son las aptitudes y rasgos personales que facilitan que alguien muestre un comportamiento determinado. Desde el punto de vista de la situación es la influencia de cada situación sobre nuestros comportamientos

### **2.5.2.3 Desarrollo de Competencias**

Para el desarrollo de competencias se requiere asumir la posición de que los empleados son quienes deben construir o reconstruir sus propios conocimientos, por lo tanto se vuelve un facilitador entre el colaborador y el conocimiento. Para cumplir con este cometido se han propuesto muchas alternativas como: Técnicas de aprendizaje activo, Organizadores de pensamiento, Proyecto pedagógico, Ciclo de aprendizaje, Estrategias de comunicación directa, talleres vivenciales.

Cada una de estas estrategias propuestas garantiza que se desarrollen las competencias.

### **Las Competencias**

Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

Para Zambrano, A. (2009) las competencias son: “todos aquellos comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, cualquier actividad.”

Así como para López, P. (2014) lo define como: “un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado”.

En líneas generales se define la formación por competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo. La formación por competencias y el aprendizaje en general, se dan hoy dentro de las instituciones, y en relaciones formales y no formales a lo largo de la vida y que es conocida como un proceso de educación permanente.

Boyatzis, en su publicación dentro de Hay Group, (1996), emite un criterio en el que menciona a las competencias como “una característica subyacente en una persona que esta causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de Trabajo”.

Esta acepción pone de manifiesto las diferencias que dan muestra a los conocimientos y las habilidades cognoscitiva y de conducta que se presentan en las personas en su puesto de trabajo.

El concepto de las Competencia Laboral emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que reflejaban mayores problemas, para relacionar el sistema educativo con el productivo, esta situación originaba la búsqueda de respuestas en estos países ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra que se requería en aquel entonces, el problema entonces no refería solo aspectos cuantitativos, sino también cualitativos en el marco de una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación y de formación ya no daban respuesta a los cambios que propiciaba el entorno, y menos aun no correspondían a los nuevos signos que avizoraba el tiempo.

Para lograr lo anterior es necesario que la educación replantee su posición, es decir, debe tomar en cuenta las características de una competencia como son: El saber hacer (habilidades); saber (conocimiento) y valorar las consecuencias de ese saber ser (valores y actitudes).



La capacidad que tenemos para requerir, es decir estar desarrollando capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes en la medida en que es exigido por otros, mientras que las competencias tienen un carácter externo de imposición, el carácter de los desempeños permite aflorar de qué manera nos desenvolvemos, en diversos ámbitos del orden social como en la casa, la calle, escuela, etc.

Las competencias tienen un carácter más analítico que se impone desde el exterior y que muchas veces se convierte en estándares a alcanzar durante el desarrollo de acciones de un individuo, por otra parte los desempeños permiten plantear acciones evidentes en distintos ámbitos de la vida cotidiana del ser humano, por ejemplo en el ámbito escolar.

Es importante también rescatar únicamente aquellas competencias que se evalúen como esenciales para la vida laboral y para la vida. Sin perder de vista que innovar no siempre significa partir de nuevos conceptos, cuando habría que rescatar muchas acciones de la educación que contribuyen al desarrollo de las competencias.

En la actualidad en la educación es importante se desarrolle en el estudiante competencias que le permitan comprender el mundo e influir en él, relacionarse de manera armónica con quienes les rodean, que perfilen su proyecto de vida, saber dónde y cómo buscar y procesar conocimientos. El desarrollo de competencias debe contribuir a su crecimiento como persona.

Se trata de desarrollar competencias permanentes y para ello es esencial que el personal “aprenda a aprender”, es decir necesita encontrar el sentido de qué y porque está aprendiendo, y de esta forma podrá percibir las oportunidades que se le presenten y así aprovecharlas. En este sentido también estaría ligada la competencia de “Sentido de la iniciativa y el espíritu de empresa” que consiste en la habilidad de transformar las ideas en actos, está relacionado con la creatividad, la innovación, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos.

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

El propósito de establecer las competencias, es para saber si las personas son capaces o no de hacer lo que se espera de ellas.

Para ello es necesario que primero se establezca quién hará qué. Las competencias no debe ser exigida tan solo a aquellas personas que están directamente involucradas en la realización del producto, hay otros puestos en que también las personas que lo desempeñan deben ser competentes (por ejemplo, compras, planificación o relaciones con los clientes).

Un caso especial es en las empresa pequeñas en donde casi todos pueden influir sobre de alguna forma en la calidad del producto o la prestación del servicio.

La competencia se concibe como una combinación de educación, formación, habilidades y experiencia adecuadas, la cual de una u otra forma debe poder ser demostrada. No se requiere que una persona disponga de las cuatro cualidades, sino sólo de aquéllas que sean necesarias para una tarea específica. Cuando se asigna una persona a un trabajo en particular, deben considerarse las capacidades que necesitará para su desarrollo, probablemente se identifique la formación como una opción para conseguir desarrollar las habilidades necesarias.

### **Formación por Competencias**

Implica la adopción de procesos de enseñanza/aprendizaje que desarrollen en el sujeto estrategias cognitivas (capacidades de conocer, aprender, investigar, diagnosticar, aplicar y operacionalizar conocimientos, etc.) y resolutivas (capacidades de construir caminos críticos donde la toma de decisiones sea realizada a partir de la construcción de un discurso lógico y/o fundamentado).

Estos procesos de enseñanza/aprendizaje tienen su fundamentación en el relevamiento previo de los desempeños esperados en el campo ocupacional de referencia. Por ello, su concepción y diseño curricular tiende a evitar ser puramente disciplinar o basado en contenidos, para buscar integrar a partir de la necesidad de resolver situaciones problemáticas propias del campo ocupacional los distintos conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores que hacen al desempeño competente

### **Gestión por competencias**

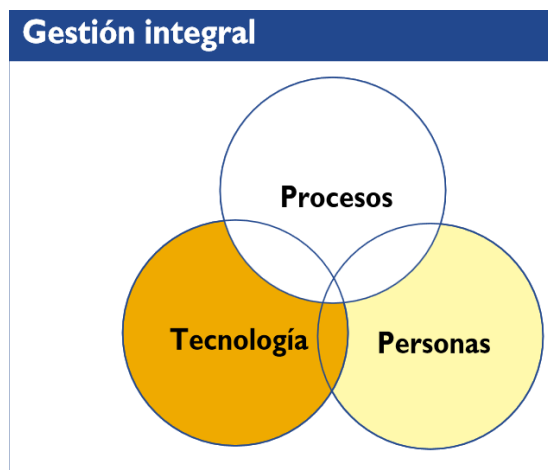
Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar

adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece.

**Imagen N. ° 1 Gestión Integral**



### **Aprendizaje Continuo**

De acuerdo con la etapa de desarrollo en que se encuentre el funcionario, se determinará el enfoque de la actividad de aprendizaje a utilizar. Al respecto se pueden identificar los siguientes escenarios:

- Los funcionarios nuevos; aquellos que por primera vez se enfrentan a un determinado puesto; y los que no alcanzan el nivel establecido de la competencia o se encuentra en desarrollo.
- Los funcionarios que ya han adquirido un mayor conocimiento y experiencia en el puesto y se hace necesario mantenerse actualizado para continuar desarrollándose y perfeccionando el desempeño.

- Aquellos funcionarios que exceden el nivel esperado de la competencia y son capaces participar de un aprendizaje especializado que les permita orientar los procesos vitales para la estrategia de la Institución

Como estrategia a los escenarios mencionados, se determinan tres etapas para el modelo de aprendizaje detallados a continuación:

- **Inducción:** Corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para los funcionarios de recién ingreso, aquellos que han cambiado de puesto recientemente (de un puesto de nivel administrativo a uno técnico) y para algunos funcionarios que requieren de una re inducción al puesto, según el criterio de su respectiva jefatura o gerencia.
- **Actualización:** Corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para los funcionarios de la Institución, que por la importancia y trascendencia de las labores que realizan, requieren actualizarse o bien recibir nuevos conocimientos o desarrollar habilidades o actitudes.
- **Especialización:** Corresponde a las actividades de aprendizaje que se realizarán para funcionarios de reconocida experiencia y con competencias muy desarrolladas que les permitirán especializarse en campos particulares que requiere la Institución para alcanzar la estrategia.

### **Tipos de Competencias**

Las competencias pueden clasificarse también de acuerdo a otros criterios, en:

- Laborales, profesionales, académicas.
- Cognitivas, cognoscitivas, meta cognitivas.
- Genéricas, globales, específicas

Las laborales son aquellas requeridas para el desempeño de una función en un puesto de trabajo. Se refieren a desempeños de orden técnico que requieren de aplicación teórico – práctica.

- Las competencias profesionales son aquellas propias de una determinada profesión.
- Las académicas son aquellas que preparan al estudiante para el desempeño laboral y profesional.

**Competencias cognitivas:** son aquellos procesos mentales simples, como analizar, sintetizar, inducir, deducir, percibir, observar.

Las competencias Cognoscitivas, desarrollo de los conocimientos necesarios, el, manejo de un segundo idioma.

**Meta cognitivas:** entendiéndose como tales las capacidades inherentes a la reflexión y la aplicación de los conocimientos en la práctica.

- Competencias Genéricas, son aquellas definidas como indispensables para cualquiera de las carreras que se ofrecen en una institución de educación superior.
- Competencias Específicas son aquellas definidas como indispensables para cada una de las carreras en particular.
- Competencias Globales: son aquellas que agrupan a dos o más competencias específicas. Por ejemplo, la capacidad de comunicación engloba a varias específicas como la capacidad de comprender textos escritos, la capacidad de escucha activa, la capacidad de estructurar textos.

## **2.6. Hipótesis.**

La Capacitación influye en el Desarrollo de Competencias de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi.

## 2.7. Señalamiento de Variables

- **Variable Independiente:** La Capacitación.
- **Variable dependiente:** Desarrollo de Competencias

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque de investigación es cualitativo cuantitativo, porque inicialmente se realizará una observación del problema de estudio, sobre el desarrollo de competencias, respaldada de datos estadísticos porcentuales para conocer las causales de la capacitación y el procedimiento que siguió el personal del Departamento de Recursos Humanos para desarrollar la capacitación..

**Cualitativo:** Permite el análisis del problema de la mala planificación que se da para las capacitaciones, definiendo sus causales de manera clara, en base un análisis de la situación actual, así como cuáles han sido las evaluaciones de desempeño que se dan, y como han podido realizar la detección de las necesidades, la planeación y la retroalimentación, así como también establecer las características de las competencias de cada uno de los trabajadores de la organización.

**Cuantitativo:** Este enfoque aporta en el análisis estadístico del tema de estudio, mediante herramientas de cuantificación, con el objetivo de medir el impacto de la problemática en la población, mediante frecuencias que representa el número de casos, los porcentajes que pueden graficar en pasteles, y finalmente útiles para la interpretación de resultados y la comprobación de la hipótesis.

### **3.2. Modalidad Básica de la Investigación**

**Investigación de campo:** Constituye un proceso sistemático, riguroso y racional para la recolección directa de datos, se realizará en el mismo lugar donde se produce la problemática, en este caso en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, con los actores involucrados en este caso, directores de los departamentos, y los trabajadores, apoyados de las encuestas, la evaluación de desempeño, la observación y entrevista a los involucrados.

**Investigación bibliográfica:** Permite la recolección de datos, conceptos teóricos para la fundamentación científica del estudio, para conocer las definiciones de las variables, sus características en base al análisis de varios autores, tomado de libros, revistas, manuales, páginas web, tesis, estudios similares que tratan sobre la capacitación, y el desarrollo de competencias.

### **3.3. Nivel o Tipo de Investigación**

**Investigación descriptiva:** Ayuda a observar y analizar a los involucrados en el estudio, determina las competencias que cada trabajador debe poseer, y de las capacitaciones que se dan, se va estudiar en lo que respecta a sus causales, estableciendo las costumbres y actitudes los padres con respecto a la productividad y a la retroalimentación, además de los factores que se dan dentro de este subsistema.

### **3.4. Población y Muestra**



## **Población.**

En el presente estudio se incluyen los directores departamentales y la totalidad de colaboradores del área administrativa que trabajan en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, por lo que no fue necesario obtener una muestra representativa, información que se encuentra resumida en la siguiente tabla.

**Tabla N° 1:** Tabla de Población y Muestra

<b>POBLACIÓN</b>	<b>GÉNERO</b>		<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
	<b>M</b>	<b>F</b>		
<b>Departamento de Talento Humano</b>	2	4	6	15%
<b>Departamento de Informática</b>	2	2	4	10%
<b>Dirección Administrativa</b>	4	6	10	24%
<b>Servicios Institucionales</b>	15	6	21	51%
<b>TOTAL</b>	23	18	<b>41</b>	100%

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

### 3.5. Operacionalización De Variables

**Tabla N° 2:** Operacionalización de la Variable Independiente (El Proceso de Capacitación)

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento
Es una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización, cuyo objetivo es el cambio positivo en conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.	<p>Necesidades de la empresa u organización</p> <p>Cambio de conocimientos</p> <p>Habilidades y actitudes del colaborador</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones de desempeño</li> <li>• Perfil del cargo a evaluar</li> <li>• Preparación de la capacitación</li> <li>• Cambio de la mentalidad personal</li> </ul>	<p>¿Considera usted que necesita de capacitaciones?</p> <p>¿Considera usted que sus necesidades de capacitación, son bien detectadas??</p> <p>¿Conoce sobre los objetivos de las capacitaciones que usted recibe?</p> <p>¿Las capacitaciones que ha recibido le ayudado a tener nuevos conocimientos?</p> <p>¿Considera que es necesario mejorar las habilidades y destrezas que usted posee??</p>	Encuesta	Cuestionario

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí



### **3.6. Plan de Recolección de Información**

Para el análisis del problema se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de estudio:

#### **3.6.1. Técnicas:**

**Encuesta:** La encuesta permitió analizar las causales del problema y tener un análisis de la situación actual de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Pujilí, y como fue la detección de estas necesidades, por parte del personal de Talento Humano, estableciendo si se logró el desarrollo de las competencias, en base a la información estadística recogida.

**Observación:** Permitirá conocer cuántas personas son capacitadas y que tipo de capacitación se dio a los trabajadores, mediante la detección de sus necesidades para el desarrollo de competencias.

#### **3.6.2. Instrumento**

Se utilizó:

- Guía de encuesta: Se utilizaron preguntas cerradas con preguntas con varias opciones, donde se podrá seleccionar la respuesta correcta.
- Guía de observación: Se observa a los trabajadores y al perfil del cargo que tiene.

### **3.7. Procesamiento de la Información**

Se siguió el siguiente proceso:

- Diseño de la guía de encuesta con preguntas cerradas para jefes departamentales y el trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí.
- Realización de la encuesta y ficha de observación con preguntas cerradas a jefes departamentales y el trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí
- Depuración de la información mediante una revisión de los datos bibliográficos y preguntas de encuesta para su análisis
- Tabulación de resultados de la encuesta
- Graficación de resultados con pasteles y desarrollo de tablas de datos
- Análisis de los porcentajes e interpretación según la realidad observadas
- Comprobación de la hipótesis mediante CHI CUADRADO
- Se definirán las conclusiones y recomendaciones finales en base objetivos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

#### **4.1 Análisis de los resultados**

La encuesta fue aplicada en el mes de Diciembre del 2015 con el fin de obtener datos que permitan indagar sobre la incidencia que tiene el Proceso de Capacitación en el desarrollo de competencias, 41 personas que laboran en el área administrativa, en los departamentos de Talento Humano, Informática, Dirección Administrativa y Servicios Institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi fueron encuestados, todos ellos son personas que trabajan 8 horas diarias de lunes a viernes.

Así mismo, se pretende obtener información actualizada acerca de la presencia o ausencia de capacitaciones hacia los colaboradores.

El 56% de la población encuestada son mujeres siendo el grupo con más incidencia de la encuesta, el 44% restante son hombres.

El rango de edad de los encuestadas/os es de 22 a 54 años, el tiempo que trabajan en la institución es de entre 6 meses a 3 años.

#### **4.2 Interpretación de Datos**

A continuación se procede a realizar la interpretación de cada una de las preguntas del cuestionario utilizado en la encuesta.

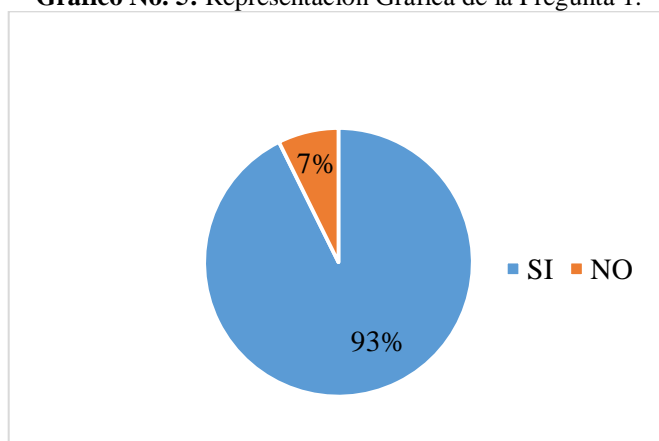
**Pregunta 1) ¿Considera usted que necesita de capacitaciones?**

**Tabla No. 4:** Representación Porcentual de la Pregunta 1.

<b>OPCIONES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b># DE PERSONAS</b>
SI	93%	38
NO	7%	3
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje  
**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 5:** Representación Gráfica de la Pregunta 1.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje  
**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** A través de los datos recabados se puede evidenciar que el 93% de los encuestados que corresponden a 38 trabajadores manifiestan que es necesario desarrollar capacitaciones, mientras que el 7% equivalente a 3 empleados indican que no son necesarias las capacitaciones.

**Interpretación:** Las capacitaciones se encuentran inmersas dentro de la vida diaria de los colaboradores para de esta manera mejorar sus competencias, se puede evidenciar que un alto porcentaje de trabajadores considera necesario las capacitaciones relacionadas a las actividades laborales que desempeñan, con lo cual se puede concluir que son estos son conscientes de sus necesidades para

mejorar su eficacia al interior de la organización; por otra parte un porcentaje mínimo desconoce del valor que puede aportarle las capacitaciones en su vida laboral.

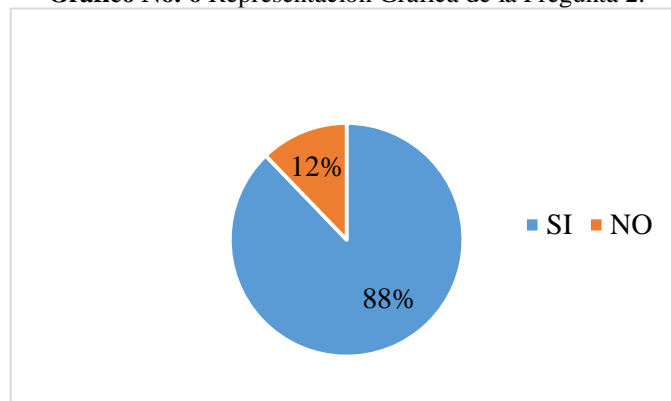
**PREGUNTA 2) ¿Ha recibido usted capacitaciones por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí?**

**Tabla No. 5:** Representación Porcentual de la Pregunta 2.

OPCIONES	PORCENTAJE	# DE PERSONAS
SI	88%	36
NO	12%	5
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje  
**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 6** Representación Gráfica de la Pregunta 2.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje  
**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** Se puede demostrar que el 88% de los encuestados que corresponden a 36 trabajadores manifiestan que si han recibido capacitaciones por el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, mientras que el 12% equivalente a 5 empleados indican que si han recibido capacitaciones por parte de la institución.

**Interpretación:** Las capacitaciones dentro de una organización es una obligación, dentro del presente estudio se puede evidenciar que en un alto porcentaje de trabajadores se está cumpliendo con uno de los derechos de los colaboradores a más de eso es muy importante que se brinden capacitaciones ya que ayuda a que el personal pueda obtener nuevos conocimientos que servirán a los empleados y



organización, así también un bajo porcentaje ha recibido capacitación alguna, que pueden ser por diversas razones como el poco tiempo de trabajo en la institución.

**PREGUNTA 3) ¿Conoce sobre los objetivos de las capacitaciones que usted recibe?**

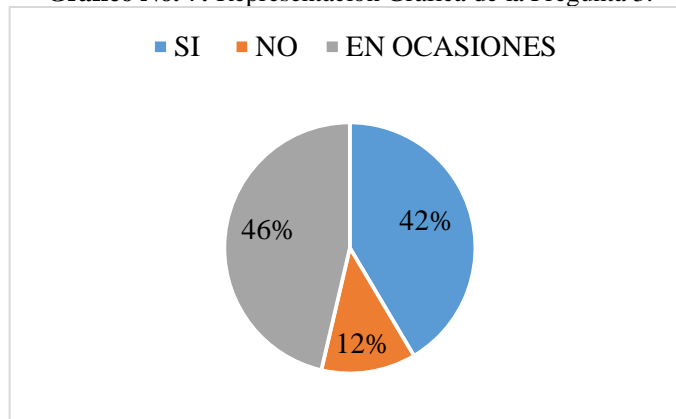
**Tabla No. 6:** Representación Porcentual de la Pregunta 3.

OPCIONES	PORCENTAJE	# DE PERSONAS
SI	41%	17
NO	12%	5
EN OCASIONES	46%	19
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 7:** Representación Gráfica de la Pregunta 3.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** El 46% de los encuestados que corresponden a 19 trabajadores en ocasiones conoce sobre los objetivos de las capacitaciones que reciben, el 42% equivalente a 17 empleados indican que siempre conoce sobre los objetivos de las capacitaciones, y el 12% igual a 5 personas que nunca conocen sobre los objetivos.

**Interpretación** Se observa que la mayoría de trabajadores encuestados no conoce o en ocasiones conoce los objetivos de las capacitaciones que les imparte, esto repercute en todo el proceso de capacitación, y por ende en las metas que tiene cada una de las capacitaciones en los trabajadores, mientras que una cantidad

considerable de personas, pero que no excede la mitad de personas conoce los objetivos de las capacitaciones que les imparten, algo fundamental.

**PREGUNTA 4) ¿Las capacitaciones que ha recibido le ayudado a tener nuevos conocimientos?**

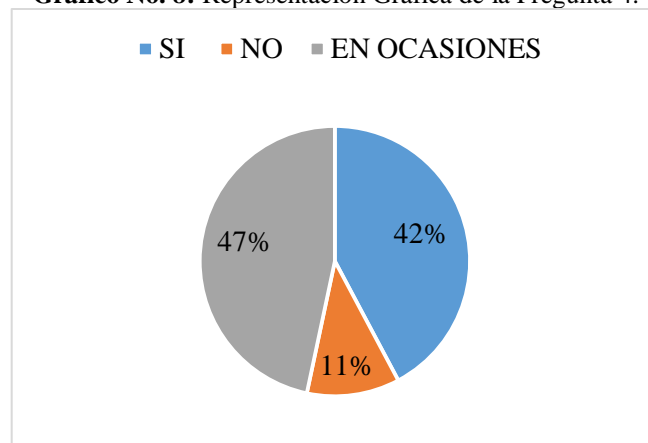
**Tabla No. 7:** Representación Porcentual de la Pregunta 4.

OPCIONES	PORCENTAJE	# DE PERSONAS
SI	46%	19
NO	12%	5
EN OCASIONES	51%	21
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 8:** Representación Gráfica de la Pregunta 4.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** Se demuestra que el 47% de los encuestados que corresponden a 19 trabajadores creen que mediante las capacitaciones que han recibido en ocasiones les han ayudado a tener nuevos conocimientos, el 42% equivalente a 17 empleados indican que mediante las capacitaciones que han recibido si les han ayudado a tener nuevos conocimientos, y el 12% igual a 5 personas aprecian que mediante las capacitaciones que han recibido no les han ayudado a tener nuevos conocimientos.

**Interpretación:** Obtener nuevos conocimientos en una capacitación es una de los principales objetivos cuando se las da; se puede concluir que más de la mitad de

las personas encuestadas no siempre han obtenido conocimientos de las capacitaciones que se les imparte, por lo que no están cumpliendo con las expectativas que todos en la institución tienen o tal vez sus capacitaciones no están acorde a lo que en realidad necesitan, por otra parte una cantidad considerable de personas, pero que no llega a la mitad de encuestados dicen que siempre tienen nuevos conocimientos de las capacitaciones a las que asisten, por lo que todos los empleados están conscientes que para obtener nuevos conocimientos se debe tener un excelente proceso de capacitación.

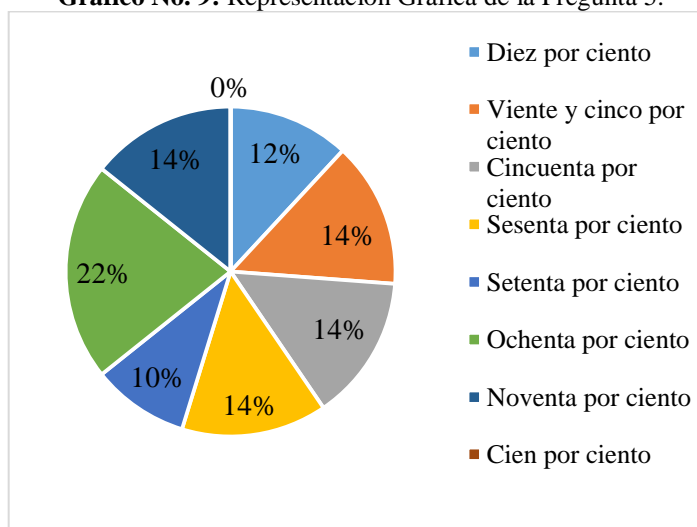
**PREGUNTA 5) ¿En qué porcentaje, cree usted, que las capacitaciones que le han impartido ayuda en su vida profesional?**

**Tabla No. 8:** Representación Porcentual de la Pregunta 5.

OPCIONES	PORCENTAJE	# DE PERSONAS
Diez por ciento	12%	5
Veinte y cinco por ciento	15%	6
Cincuenta por ciento	15%	6
Sesenta por ciento	15%	6
Setenta por ciento	10%	4
Ochenta por ciento	22%	9
Noventa por ciento	15%	6
Cien por ciento	0%	0
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje  
**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 9:** Representación Gráfica de la Pregunta 5.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje  
**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** Según los datos recabados se puede demostrar que el 22% de los encuestados que corresponden a 9 trabajadores cree que las capacitaciones han ayudado en un Ochenta por ciento, mientras que el 14% de los encuestados que corresponden a 6 trabajadores manifiestan que las capacitaciones les han ayudado

en un Veinticinco, Cincuenta, Sesenta y Noventa por ciento, así también el 12% considera que el diez por ciento de capacitaciones dadas le han servido para su vida laboral, y el 0% de encuestados manifiesta que todas sus capacitaciones les han ayudado para su vida laboral

**Interpretación:** La vida profesional de un empleado depende de la experiencia que obtengan en sus anteriores trabajos y para obtener nuevos conocimientos como lo dijimos anteriormente es importante un buen proceso de capacitación caso contrario no serán de mucho beneficio para su vida profesional, dentro del presente estudio se puede determinar que para la mayor parte de empleados las capacitaciones son útiles para su vida profesional ya que les ha servido en un alto porcentaje, lo que nos indica la gran importancia que tienen las capacitaciones, por otro lado un bajo porcentaje opina que las capacitaciones no han sido muy útiles dentro de su vida, lo que puede darse por diferentes factores que puede ser un mal proceso de capacitación, una causa para que no se desarrollen las competencias de los empleados.

**PREGUNTA 6) ¿Considera usted que sus necesidades de capacitación, son bien detectadas?**

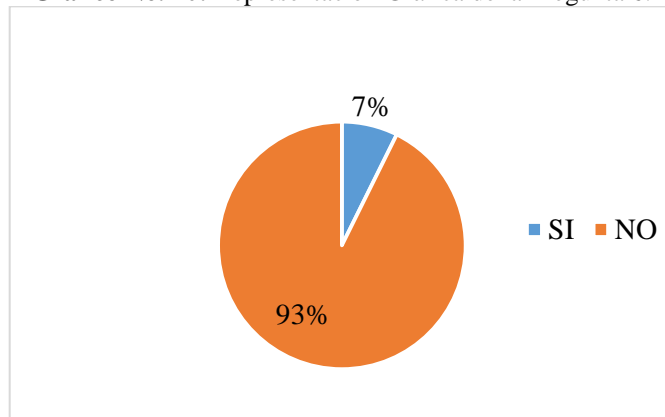
**Tabla No. 9:** Representación Porcentual de la Pregunta 6.

OPCIONES	PORCENTAJE	# DE PERSONAS
SI	7%	3
NO	93%	38
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 10:** Representación Gráfica de la Pregunta 6.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis e de Resultados:** Se puede demostrar que el 93% de los encuestados que corresponden a 38 trabajadores considera que sus necesidades de capacitación no son bien detectadas, mientras que el 7% equivalente a 3 personas manifiesta que sus necesidades son bien detectadas.

**Interpretación:** La detección de necesidades no es bien realizada, algo fundamental para poder tener una buena capacitación, ya que ahí se observan cuáles son las verdaderas necesidades de un empleado, actualmente se les capacita por cumplir sin beneficio, y un mínimo porcentaje cree que la detección de necesidades está bien realizada, algo necesario óptimo para que el trabajador pueda sentir que sus necesidades profesionales son cubiertas.

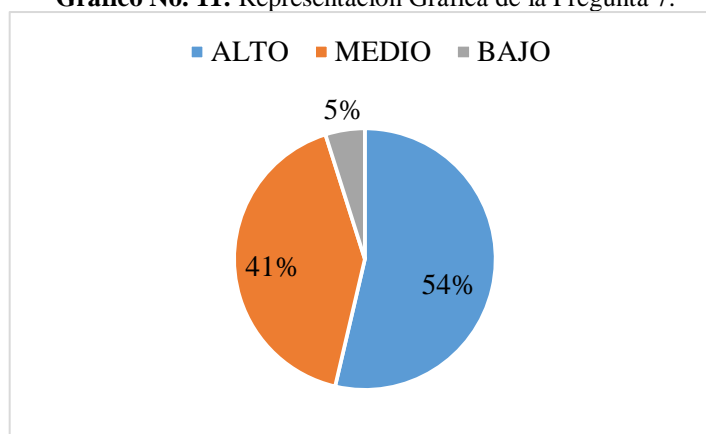
**PREGUNTA 7) ¿Qué nivel de conocimientos, cree que usted posee para desenvolverse en su actual puesto de trabajo?**

**Tabla No. 10:** Representación Porcentual de la Pregunta 7.

OPCIONES	PORCENTAJE	# DE PERSONAS
ALTO	54%	22
MEDIO	41%	17
BAJO	5%	2
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje  
**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 11:** Representación Gráfica de la Pregunta 7.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje  
**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** Se puede demostrar que el 54% de los encuestados es decir 22 empleados manifiestan que sus conocimientos para desenvolverse en el trabajo es Alto, mientras que el 41% que significan 17 trabajadores indican que sus conocimientos se encuentran en nivel Medio, y el 5% que equivale a 3 colaboradores manifiesta tener bajo el conocimiento para desenvolverse en su puesto de trabajo es medio.

**Interpretación:** El conocimiento que debe tener una persona ejerciendo un cargo en una entidad pública deben ser siempre los más altos y acorde al perfil del cargo que ocupa; y cerca de la mitad de empleadores cree no tener sus conocimientos altos como se requiere sino más bien en nivel medio o en algunos casos bajo lo

que perjudica para el desarrollo de su trabajo, una gran parte de empleados dice tener conocimientos altos para su puesto de trabajo, lo que es óptimo.

**PREGUNTA 8) ¿Considera que es necesario mejorar las habilidades y destrezas que usted posee?**

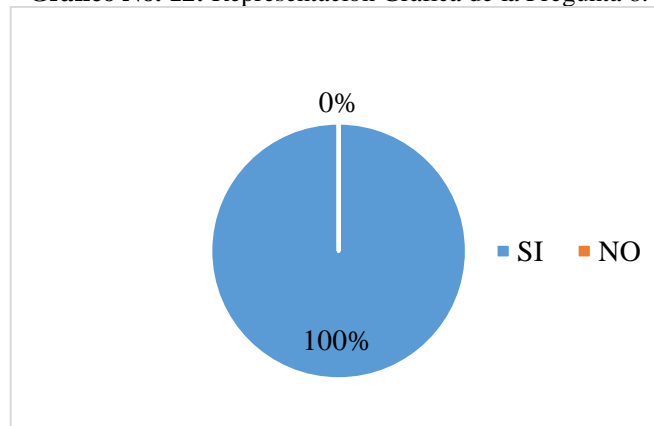
**Tabla No. 11:** Representación Porcentual de la Pregunta 8.

OPCIONES	PORCENTAJE	# DE PERSONAS
SI	100%	41
NO	0%	0
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 12:** Representación Gráfica de la Pregunta 8.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** El 100% de trabajadores equivalente a 41 personas considera que si es necesario mejorar las habilidades y destrezas que cada uno posee.

**Interpretación:** Esto indica lo muy importante para que este sea eficiente en su lugar de trabajo, es por eso de lo útil y necesario un buen proceso de capacitación con una excelente detección de necesidades y que ayude a desarrollar todas las competencias.



**PREGUNTA 9) ¿Conoce a qué se refiere el término “COMPETENCIAS”?**

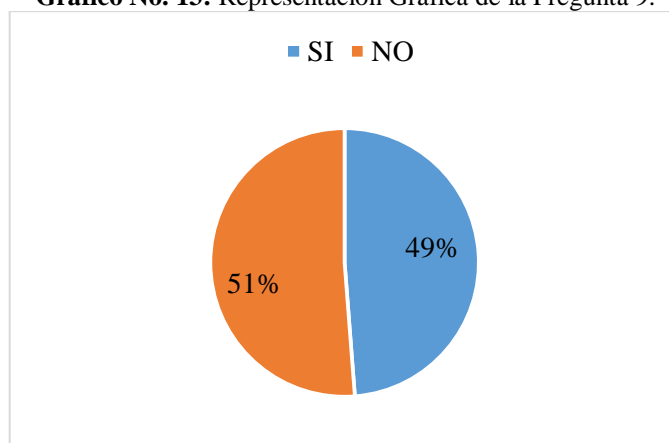
**Tabla No. 12:** Representación Porcentual de la Pregunta 9.

OPCIONES	PORCENTAJE	# DE PERSONAS
SI	49%	20
NO	51%	21
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 13:** Representación Gráfica de la Pregunta 9.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** Según los datos recabados se puede demostrar que el 51% de los encuestados que corresponden a 21 trabajadores manifiestan que no conocen el término competencias, mientras que el 49% equivalente a 20 empleados indican que si conocen el término competencias.

**Interpretación:** La mayor parte de empleados no conoce el significado de la palabra competencia, esto quiere decir que desconocen que se utiliza para verificar lo apto que está el trabajador para su puesto de trabajo, son los conocimientos habilidades y destrezas que deben poseer, mientras que una cantidad considerable de encuestados conoce este término con lo que beneficia la interpretación.

**PREGUNTA 10) ¿Cuán significativo considera que es su puesto de trabajo en la institución?**

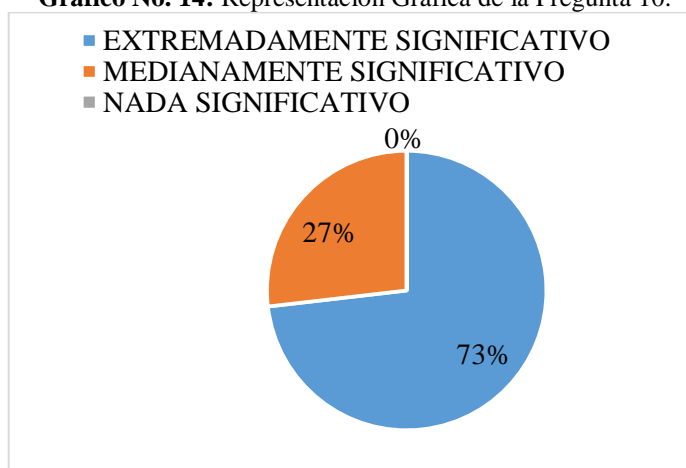
**Tabla No. 13:** Representación Porcentual de la Pregunta 10.

<b>OPCIONES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b># DE PERSONAS</b>
EXTREMADAMENTE SIGNIFICATIVO	73%	30
MEDIANAMENTE SIGNIFICATIVO	27%	11
NADA SIGNIFICATIVO	0%	0
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 14:** Representación Gráfica de la Pregunta 10.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** Se puede demostrar que el 73% de los encuestados que corresponden a 30 empleados manifiestan que su puesto de trabajo es extremadamente significativo y el 27% equivalente a 11 colaboradores indican que su puesto de trabajo es medianamente significativo.

**Interpretación:** Lo más importante en un trabajador es que se sienta identificado plenamente con su puesto de trabajo y que éste signifique mucho en su vida laboral, se puede deducir que en una cantidad significativa de empleados no lo consideran tan significado como se espera a su puesto de trabajo, que puede ser

por diferentes motivos como no tener la preparación adecuada y desconocen de la importancia que tiene su puesto en la organización; así también más de la mitad de población encuestada considera que su puesto de trabajo es extremadamente significativo para la institución por lo que se puede lo que quiere decir que los empleados conocen de la importancia que es su puesto de trabajo, y saben que necesitan estar completamente actualizados y con los conocimientos necesarios para un buen desenvolvimiento.

**PREGUNTA 11) ¿Considera que actualmente usted su conocimiento está actualizado en relación con su ámbito de trabajo?**

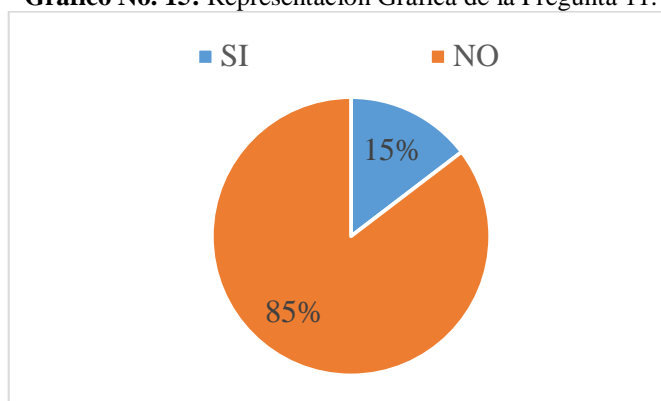
**Tabla No. 14:** Representación Porcentual de la Pregunta 11.

<b>OPCIONES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b># DE PERSONAS</b>
SI	15%	6
NO	86%	35
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 15:** Representación Gráfica de la Pregunta 11.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** Se puede demostrar que el 86% de los encuestados que corresponden a 35 trabajadores manifiestan que su conocimiento no está actualizado en relación con su ámbito de trabajo, mientras que el 15% equivalente a 6 empleados indican que su conocimiento si está actualizado en relación con su ámbito de trabajo.

**Interpretación:** El estar actualizado con los nuevos conocimientos es muy importante dentro de su lugar de trabajo y profesión, este es otro de los objetivos que el proceso de capacitación tiene, para así poder desarrollar los conocimientos y por ende las competencias de los empleados gracias al presente estudio se puede determinar que gran parte de los empleados no se encuentran actualizados en sus conocimientos debido a muchos factores como por la falta de capacitaciones o

cuando éstas se las da no son de interés hacia lo que en realidad necesita, y una pequeña parte considera que si se encuentra actualizada en sus conocimientos

**PREGUNTA 12) De acuerdo a su experiencia dentro de la institución, ¿Qué tan importante es una capacitación?**

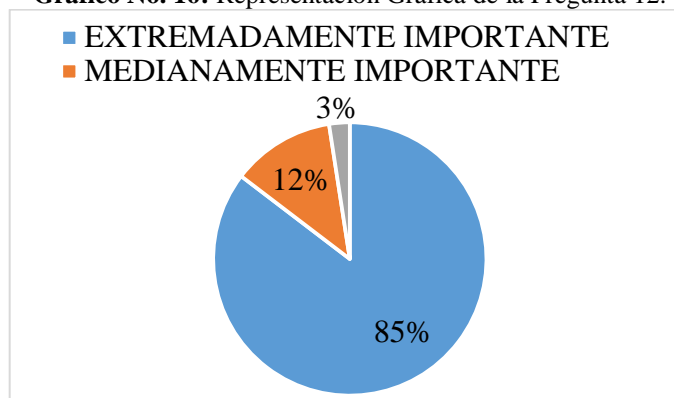
**Tabla No. 15:** Representación Porcentual de la Pregunta 12.

OPCIONES	PORCENTAJE	# DE PERSONAS
EXTREMADAMENTE IMPORTANTE	85%	35
MEDIANAMENTE IMPORTANTE	12%	5
NADA IMPORTANTE	2%	1
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 16:** Representación Gráfica de la Pregunta 12.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** El 85% de los encuestados que conciernen a 35 trabajadores creen que la capacitación es extremadamente importante en una organización, mientras que el 12% equivalente a 5 empleados opinan que es medianamente importante y el 3% que corresponde a 1 persona que la capacitación no es nada importante.

**Interpretación:** Casi la totalidad de encuestados cree que la capacitación tiene importancia en la organización y es una parte fundamental para la superación del ser humano, es por esto que se debe tener una excelente proceso, así los beneficiados son todos, el colaborador, su familia, sus compañeros y la empresa, así también una mínima parte de los encuestados cree que la capacitación no es

importante, una razón puede ser que las capacitaciones dadas en toda la vida no han servido para su vida profesional.

**PREGUNTA 13) Durante su estadía en la institución, ¿Considera que las capacitaciones impartidas son analizadas antes de proceder a realizarla?**

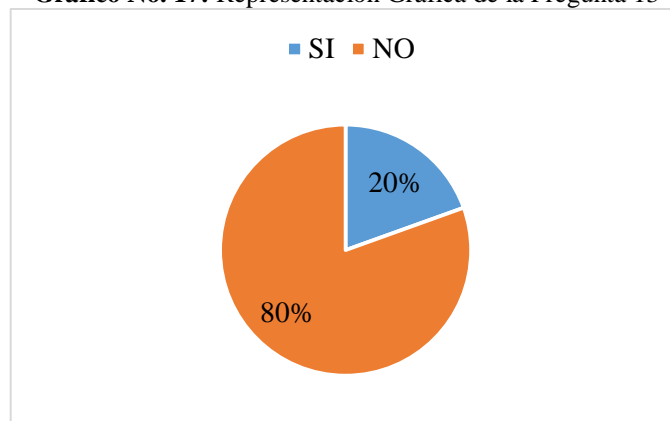
**Tabla No. 16:** Representación Porcentual de la Pregunta 13.

OPCIONES	PORCENTAJE	# DE PERSONAS
SI	20%	8
NO	80%	33
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 17:** Representación Gráfica de la Pregunta 13



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** El 80% de los encuestados que corresponden a 33 trabajadores manifiestan que las capacitaciones impartidas son analizadas antes de proceder a realizarlas, mientras que el 20% equivalente a 8 empleados que las capacitaciones son analizadas antes de proceder a realizarlas.

**Interpretación:** Gracias a los datos obtenidos se puede determinar que a una gran parte de trabajadores no les analizan las capacitaciones antes de impartirles lo que indica que una gran parte de los empleados no tienen una capacitación planificada, y cuando se las da es por cumplir este requerimiento, así también una muy pequeña parte considera que sus capacitaciones si tienen una buena planificación, indicadores que son muy pocas personas a las que se les realiza una buena

detección de necesidades, algo que es fundamental para un buen proceso de capacitación y así desarrollar sus competencias.

**PREGUNTA 14) ¿Cree que el proceso de capacitación de la institución ayuda a mejorar las competencias de los trabajadores?**

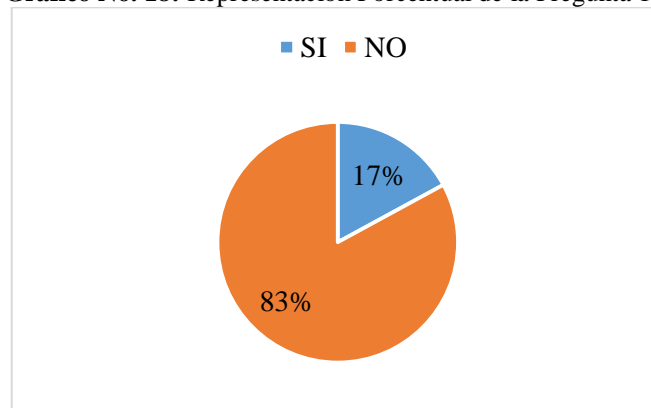
**Tabla No. 17:** Representación Porcentual de la Pregunta 14.

OPCIONES	PORCENTAJE	# DE PERSONAS
SI	17%	7
NO	83%	34
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 18:** Representación Porcentual de la Pregunta 14.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** El 83% de los encuestados que corresponden a 34 trabajadores considera que las capacitaciones no ayudan a desarrollar las competencias que poseen los empleados, mientras que el 17% equivalente a 7 empleados indican que las capacitaciones si ayudan a desarrollar las competencias que los empleados poseen.

**Interpretación:** Más de la mitad de trabajadores muestran su disconformidad con las capacitaciones, ya que a su criterio éstas no ayudan a desarrollar competencias, siendo una grave falla dentro de la institución, muchas capacitaciones impartidas no tienen el objetivo de ayudar a crecer profesionalmente a los trabajadores, y una pequeña cantidad de empleados que no supera las cuarta parte de encuestados

consideran que si les ayuda a desarrollar sus competencias, factor que debería ser predominante en cada una de las capacitaciones.

**PREGUNTA 15) ¿Considera usted que las capacitaciones ayudan a desarrollarse profesionalmente?**

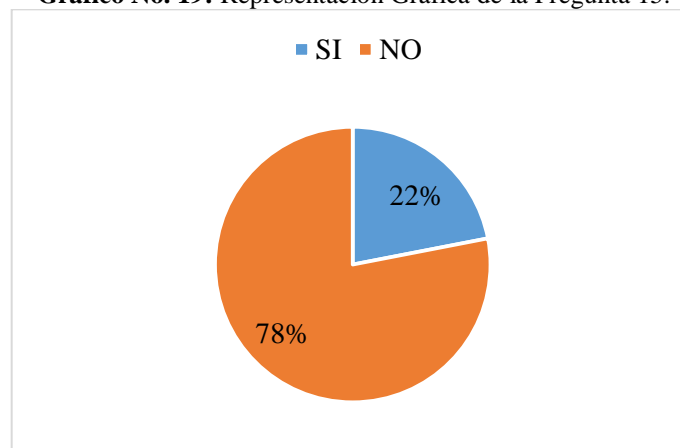
**Tabla No. 18:** Representación Porcentual de la Pregunta 15.

OPCIONES	PORCENTAJE	# DE PERSONAS
SI	22%	9
NO	78%	32
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 19:** Representación Gráfica de la Pregunta 15.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** El 78% de los encuestados que conciernen a 32 trabajadores manifiestan que las capacitaciones no ayudan a desarrollarse profesionalmente, mientras que el 22% equivalente a 9 empleados indican que las capacitaciones si ayudan a desarrollarse profesionalmente.

**Interpretación:** El desarrollo profesional depende de muchos factores y uno de ellos es la capacitación; una gran parte de encuestados opinan que las capacitaciones no les ayuda a desarrollarse profesionalmente lo que indica que en su mayoría las capacitaciones no tienen sentido realizarlas, más bien se lo hace



por hacer, así también una pequeña parte creer que las capacitaciones si les ayuda a dearrollarse profesionalmente, así solo muy pocas personas han logrado este objetivo importante de las capacitaciones.

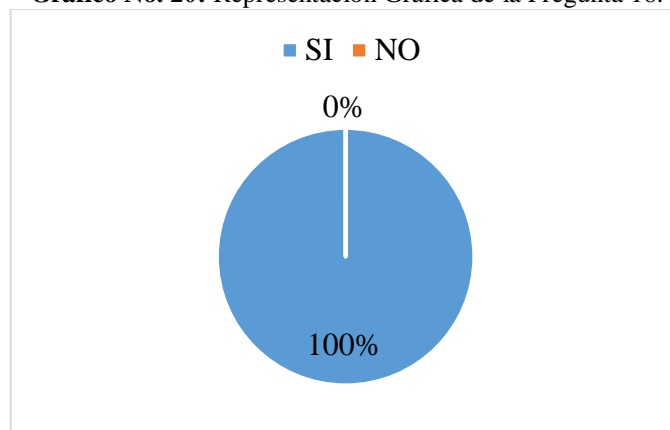
**PREGUNTA 16) ¿Considera que el desarrollo de un artículo científico serviría como aporte para que en lo posterior ayude a resolver problemas que se presenten en los procesos de capacitación con la finalidad de desarrollar las competencias de los empleados?**

**Tabla No. 19:** Representación Porcentual de la Pregunta 16.

OPCIONES	PORCENTAJE	# DE PERSONAS
SI	100%	41
NO	0%	0
<b>TOTALES:</b>	<b>100%</b>	<b>41</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje  
**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Gráfico No. 20:** Representación Gráfica de la Pregunta 16.



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje  
**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

**Análisis:** Se determina que 100% de colaboradores considera que un artículo científico si serviría como aporte para poder resolver problemas posteriores que se presenten con el proceso de capacitación en el desarrollo de competencias.

**Interpretación:** Lo más importante de un problema es buscar su solución, y la totalidad de empleados consideran que es necesario un artículo científico que ayude a resolver los problemas que se presenten, indicador de que es necesario realizar dicho artículo científico a la brevedad posible.

### 4.3 Verificación de la hipótesis

#### Hipótesis

El proceso de capacitación es el factor de incidencia predominante en el desarrollo de competencias de los empleados en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi.

#### Planteamiento lógico de la hipótesis

##### Hipótesis Nula (Ho)

El proceso de capacitación no es el factor de incidencia predominante en el desarrollo de competencias de los empleados en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi.

##### Hipótesis Alternativa (Hi)

El proceso de capacitación es el factor de incidencia predominante en el desarrollo de competencias de los empleados en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi.

#### Cálculo del CHI Cuadrado

**Tabla No. 20 Matriz de Frecuencia Observadas**

	SI	NO	TOTAL
¿Considera usted que necesita de capacitaciones?	38	3	41
¿Considera usted que sus necesidades de capacitación, son bien detectadas?	3	38	41
¿Considera que es necesario mejorar las habilidades y destrezas que usted posee?	41	0	41
¿Qué tan actualizado está el conocimiento que usted posee en relación con su ámbito de trabajo?	6	35	41
¿Cree que el proceso de capacitación de la institución ayuda a mejorar las competencias de los trabajadores?	16	25	41

<b>TOTAL</b>	104	101	205
--------------	-----	-----	-----

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** GAD Pujilí

**Tabla No. 21 Frecuencias Esperadas**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
¿Considera usted que necesita de capacitaciones?	20,8	20,2	41
¿Considera usted que sus necesidades de capacitación, son bien detectadas?	20,8	20,2	41
¿Considera que es necesario mejorar las habilidades y destrezas que usted posee?	20,8	20,2	41
¿Qué tan actualizado está el conocimiento que usted posee en relación con su ámbito de trabajo?	20,8	20,2	41
¿Cree que el proceso de capacitación de la institución ayuda a mejorar las competencias de los trabajadores?	20,8	20,2	41
<b>TOTAL</b>	104	101	205

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** GAD Pujilí

**Fórmula estadística:**

$$x^2_c = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

f<sub>o</sub>= Frecuencias observadas

f<sub>e</sub>= Frecuencias esperadas

N= Número de datos

K= Número de parámetros.

**Tabla No. 22 Cálculo del CHI Cuadrado**

<b>Fo</b>	<b>Fe</b>	<b>(fo-fe)</b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup></b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup>/fe</b>
38	20,8	17,2	295,84	14,2
3	20,8	-17,8	316,84	15,2
41	20,8	20,2	408,04	19,6
6	20,8	-14,8	219,04	10,5
16	20,8	-4,8	23,04	1,1
3	20,2	-17,2	295,84	14,6
38	20,2	17,8	316,84	15,7
0	20,2	-20,2	408,04	20,2
35	20,2	14,8	219,04	10,8

25	20,2	4,8	23,04	1,1
		<b>Total</b>	$\chi^2 c$	<b>123,2</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** GAD Pujilí

### Grados de libertad

$$g1 = (c-1)(f-1)$$

$$g1 = (3-1)(3-1)$$

$$g1 = (2)(2)$$

$$Gg1 = 4$$

Al nivel de significación de 0,05 y a cuatro (4) grados de libertad (gl) el valor del Chi-Cuadrado tabular es 123,2 ( $\chi^2 t = 123,2$ ). (Tabla estadística).

### INTERPRETACIÓN:

El valor de  $\chi^2 c = \chi^2 t = 123,2$  y de conformidad a lo establecido en la Regla de Decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; es decir, “”.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES:**

- En definitiva las capacitaciones en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí no es nada efectivo con relación al desarrollo de competencias, como lo expresó el 83 % de encuestadas/os quienes consideran que el actual proceso de capacitación de la institución no ayuda a mejorar las competencias de los trabajadores. Por lo dicho queda demostrado que mencionado proceso de capacitación no está planificado de manera que ayude a desarrollarse profesionalmente a los empleados, cabe resaltar que la capacitación es un proceso muy común dentro de los empleados del área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí.
- Actualmente, el 93% de empleados considera que sus necesidades de capacitación no son bien detectadas, que como sabemos es un indicador de que el proceso de sus necesidades no son satisfechas, las capacitaciones se las realiza sin un objetivo claro, y esto causa frustración dentro de los colaboradores, mismos que las cumplen por obligación debido a que son disposiciones superiores.

- No todos los trabajadores encuestados posee las necesarias habilidades, ya que el 46% de encuestados manifiesta que no tiene las destrezas y conocimientos que requiere el empleado para su lugar de trabajo, esto se debe a diferentes causas, una de ellas es la falta de actualización de conocimientos como queda demostrado en el 86% de empleados que a pesar de recibir capacitaciones no se encuentran completamente actualizados en relación a su puesto de trabajo.
- La totalidad de los empleados encuestados manifiestan que es importante desarrollar las competencias a través de un buen proceso de capacitación que lamentablemente no se cumple dentro del Área Administrativa del Cantón Pujilí, y una forma de disminuir el impacto de esta problemática es con el desarrollo de un artículo científico que sirva de aporte en la resolución del problema, teniendo como finalidad el desarrollar las competencias de los empleados.

#### **4.2. RECOMENDACIONES:**

- Debido a que las capacitaciones no son efectivas dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí se recomienda el cambio del actual proceso de capacitación en las temáticas que abarcan, con el fin de desarrollar las competencias a cada uno de los trabajadores.
- Tomando en cuenta el alto porcentaje de empleados considera que la detección de necesidades no es bien realizada, la Unidad de Talento Humano debe realizar una óptima detección de necesidades mediante la evaluación de desempeño en los empleados, para poder planificar las capacitaciones con el fin de que éstas sirvan y sean útiles en la consecución de sus actividades laborales.
- Concientizar a los empleados de que las capacitaciones es una prioridad dentro de la institución, detallándoles los grandes beneficios que tienen

para su vida laboral, ya que de esta manera se puede obtener los conocimientos necesarios para un excelente rendimiento dentro de su lugar de trabajo en lo relacionado a la calidad y servicio a los usuarios.

- En el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pujilí los trabajadores desconocen que producto de un mal proceso de capacitación los trabajadores no desarrollan sus competencias y esto repercute en las actividades diarias en su lugar de trabajo, pero estos aspectos se pueden prevenir, mediante el uso de un artículo científico, por lo que la Unidad de Talento Humano debe impartir estos conocimientos mediante charlas y realizar el seguimiento de los beneficios de cada una de las capacitaciones.

## **ARTÍCULO CIENTÍFICO (PAPER)**

### **IMPORTANCIA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE UN EMPLEADO**

Edison MONJE MONJE

Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación  
Universidad Técnica de Ambato  
Av de Los Chasquis, Ambato, Ecuador  
3dison\_m@hotmail.es

#### **RESUMEN**

En la actualidad, el factor crítico o la clave para el éxito de una organización, ya no es solamente el capital disponible, como sucedía en la era industrial, sino además sus miembros. El proceso de capacitación siempre ha sido un proceso vital dentro de las áreas de gestión del talento y se ha incluido de forma positiva por parte de la organización, pero también ha dejado dudas sobre su impacto en los empleados, especialmente por el desarrollo de competencias. Día a día las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y se debe ayudar a que los trabajadores puedan desarrollar cada una de sus competencias mediante las capacitaciones que son muy importantes durante la vida laboral y profesional, ya que de éstas depende el funcionamiento que debe tener el trabajador, es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso. La investigación sobre la que se base el presente artículo, realizada en la ciudad de Pujilí, Ecuador, encontró que el proceso capacitaciones que brinda el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí no ayuda a desarrollar las competencias que tienen los empleados, siendo la mala detección de necesidades la causa principal, lo que se trata de fomentar ahora es que las personas de las áreas de recursos humanos vean el tema desde una perspectiva mucha más valiosa. La situación podría ser similar para instituciones parecidas y tienen los mismos requerimientos por parte de sus empleados.



**Palabras Claves:** Capacitación, Competencias, Desarrollo, Recursos Humanos.

### **ABSTRACT**

The training process has always been a vital process in the areas of talent management and included in a positive way by the, but has also left questions about its impact on employees, especially skills development. Every day companies verify that human resources are the most important asset and should help workers to develop each of their skills through trainings that are very important for employment and professional life, since they depend on the that operation must have the worker is the strong point so that there is a successful development. The research on which this article is based, held in the city of Pujilí, Ecuador, found that the training process provided by the Decentralized Autonomous Government of the Canton Pujilí not help develop the competences that the employees, poor detection needs the main cause, which is now trying to encourage people in the areas of human resources see the issue from a much more valuable perspective. The situation would be similar for similar institutions and have the same requirements by their employees.

**Key Words:** Training, Competitions, Development, Human Resources.

## 1. Introducción

El Proceso de Capacitación que ayuda al Desarrollo de Competencias representa una evolución en los diferentes campos de la vida cotidiana, y es importante enfatizar que uno de los ámbitos en los que mayor impacto ha representado la incorporación de éstas es en el sector organizacional pero con frecuencia nos encontramos con que los programas de capacitación no producen el impacto esperado en la organización. Para los trabajadores es crucial entender la importancia de su entrenamiento en estas competencias, porque finalmente ellos son un factor determinante en la productividad de la organización. Es fundamental, pues como se sabe las competencias claves de las organizaciones forman parte del perfil de cada cargo. “Cada persona o cargo está conformado por las competencias organizacionales y las competencias específicas de su cargo” (Díaz, 2009).

En el sector de Empresarial han sido varios los trabajos que han abordado el proceso de capacitación en el desarrollo de competencias, de los que se destacan: Buenahora (2002), Guiñazú (2004), Castaño (2005), Consejo de redacción universitaria Zaragoza (2005), García (2005), López (2005), Bedoya (2006), Rodríguez (2007), Tardif (2008), Barrios (2009), Martínez (2009), Brito (2009), Fuentes (2010), Martín (2010), Astorga (2012), Barraycoa (2012), Farías (2013), Perrenoud (2014), entre otros.

En estos trabajos los autores coinciden en que el desarrollo de competencias es un antecedente para el desempeño en una organización, confirman la tesis de que el proceso de capacitación es vital para el desarrollo de competencias de los trabajadores y que no se puede gestionar el proceso de capacitación sin el criterio de los empleados.

Sin embargo ninguno de los autores ha relacionado el proceso de capacitación con el desarrollo de competencias, no han desarrollado herramientas que ayude a una

óptima detección de necesidades, no se ha determinado el impacto de la satisfacción de las capacitación impartidas dentro de las organizaciones.

En la empresa el capital humano es el más importante, éste aplica todas sus habilidades, su creatividad y su entusiasmo en beneficio de la organización, sin embargo, los seres humanos no somos perfectos en cada uno de nuestros ámbitos, por lo tanto la capacitación le permitirá que esté en el camino de progresar en todos los aspectos posibles. “Capacitar es involucra al trabajador para que desarrolle sus habilidades y conocimientos y que sea capaz de sobrellevar con más afectación la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de diferentes tipos y estos se enfocan a diversas terminaciones individuales y organizacionales” (Carlson, 2002)

“La capacitación eficaz está muy ligada al logro de desarrollar competencias. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo” (Montoya, 2011). Para que la capacitación sea tan eficaz como se espera, es preciso determinar las necesidades de ésta y elegir el método adecuado a las circunstancias de la empresa para obtener resultados inmediatos en relación al desarrollo de competencias laborales, así mismo implementar un buen Proceso de Capacitación dando cumplimiento a sus lineamientos. Si se cumple con la capacitación requerida de acuerdo a la detección de necesidades, se estaría encaminado hacia el éxito.

Es importante que los empleados tengan las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, por lo que la capacitación tiene que ver mucho con lograr las metas predeterminadas por la organización. Para lo cual se requiere diferentes tipos de servicios para que la organización pueda llegar a sus objetivos y la capacitación ayuda a que los colaboradores desarrollen las herramientas necesarias para lograrlo.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requiere, cuándo se necesitan, quién la precisa y qué

métodos son los mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas que tienen los empleados en su puesto de trabajo.

No se conocen estudios anteriores donde se desarrolle este análisis de la detección de necesidades dentro del proceso de capacitación en el desarrollo de competencias, en la mayoría de investigaciones analizadas solo se trabajan por separado estos elementos en la organización. Aunque existen intentos por mejorar las capacitaciones, la realidad demuestra que es insuficiente la aplicación de los mismos, la detección de necesidades y el desarrollo de competencias en los empleados.

En este trabajo valoramos la detección de necesidades en el proceso de capacitación de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, en base al desarrollo de competencias, exploramos los posibles reajustes en la detección de necesidades, y tratamos de predecir su efectividad en respuesta al progreso personal y profesional de los empleados. Los resultados de este análisis permitirán conocer cómo el proceso de capacitación con una óptima detección de necesidades podría afectar de manera positiva con el desarrollo de competencias dentro del cargo del trabajador y por ende a la organización, familia y usuarios de la institución.

## **2. Método**

La población estudiada son 41 persona que trabajan 8 horas diarias de lunes a viernes distribuidos en todos los trabajadores y directores departamentales del área administrativa, dividido en los departamentos de Talento Humano, Informática, Dirección Administrativa y Servicios Institucionales que pertenece al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, por lo que no fue necesario obtener una muestra representativa, la encuesta fue aplicada en el mes de Diciembre del 2015. Así mismo, se pretende conseguir información actualizada acerca de la presencia o ausencia de capacitaciones hacia los colaboradores.

Gracias al apoyo de los trabajadores se aplicaron los cuestionarios durante el período de una semana, que poseía 16 preguntas con diferentes respuestas, en las que se obtenía respuestas aleatorias, el tiempo considerado para llenar dicha encuesta no fue determinado, lo cual permite a los trabajadores tener total libertad para responder con la máxima tranquilidad las preguntas realizadas, pudiendo así obtener datos fidedignos.

POBLACIÓN	GÉNERO		FRECUENCIA	PORCENTAJE
	M	F		
<b>Departamento de Talento Humano</b>	2	4	6	15%
<b>Departamento de Informática</b>	2	2	4	10%
<b>Dirección Administrativa</b>	4	6	10	24%
<b>Servicios Institucionales</b>	15	6	21	51%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

El 56% de la población encuestada son mujeres el 44% restante son hombres, así también el rango edad de los encuestados es de 22 a 53 años, se encontraron personas que trabajan diferentes períodos de tiempo en la institución, el colaborador que menos período de trabajo en la institución tiene es de 6 meses, por otro lado hay personas que ya laboran en la organización cerca de 24 años.

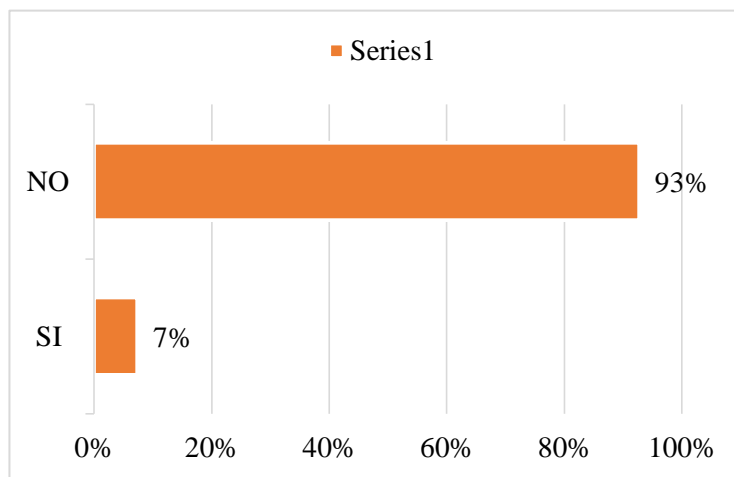
También se realizó una entrevista a los responsables de cada uno de los departamentos, y al Alcalde como autoridad máxima, siendo un total de cinco personas, resaltando que ninguno de los entrevistados tiene menos de dos años en dichas funciones.

### **3. Resultados**

#### **3.1 Detección de Necesidades**

El primer paso a desarrollarse para un adecuado proceso de capacitación es la detección de necesidades lo cual es sumamente importante, ya que de esto depende los temas que serán impartidos en la capacitación, Este primer paso, se lo puede realizar mediante una óptima Evaluación de Desempeño pero según los datos logrados se puede demostrar que el 93% de los encuestados, es decir 38 trabajadores considera que sus necesidades de capacitación no son bien detectadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí, mientras que el 7% equivalente a 3 manifiesta que sus necesidades son bien detectadas.

**Gráfico N° 21: Detección de Necesidades**



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

Para reforzar este tema de gran importancia en la entrevista a los Directivos que se realizó el tema fue si conocen como se realiza la detección de necesidades para una posterior capacitación, por parte de todos los encuestados su respuesta fue casi idéntica, al considerar que desconocen cómo se debe realizar una excelente detección de necesidades, también creen que el proceso de capacitación no ayuda a que las competencias se desarrollen.

La determinación de las necesidades es una gran responsabilidad por parte de todos los directivos y del departamento de Talento Humano, debe suministrar informaciones para que el proceso de capacitación pueda diseñarse, esto conduce a la determinación de objetivos y estos se refieren a los resultados deseados en

una capacitación. La clara declaración de los objetivos constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

El método de evaluación 360°, también conocido como Evaluación Integral, es una herramienta cada día más utilizada para evaluar el nivel de desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además de su superior. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir las competencias laborales, diseñar programas de desarrollo y medir el desempeño personal. Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que “el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”, pues ahora también se toma en cuenta el sentir de otras personas que le conocen y le ven actuar, como sus pares, sus subordinados dentro de la institución.

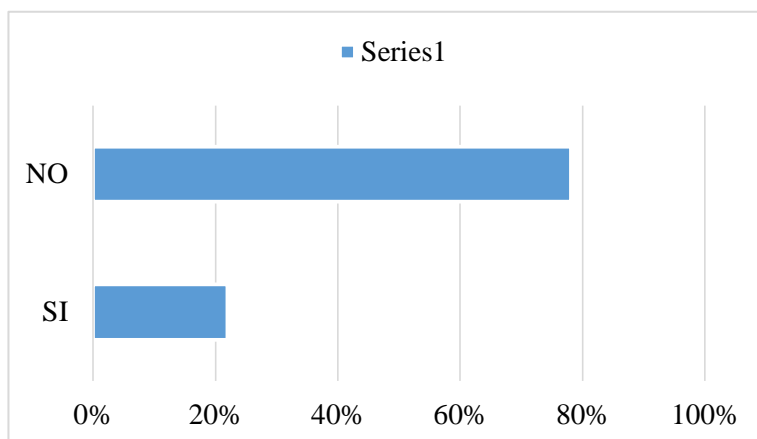
### **3.2 Desarrollo de Competencias**

Todos los empleados tienen diferentes competencias, pero es de gran importancia que se pueda desarrollar y mejorarlas, así lo demostró el 100% de trabajadores quienes consideran que si es necesario mejorar las habilidades y destrezas que cada uno de ellos posee, es así que se demuestra lo importante y necesario que es tener un buen proceso de capacitación para que esto se cumpla.

### **3.3 Actualización de Conocimientos**

El proceso de capacitación es sumamente importante para desarrollar las competencias, es decir sus conocimientos habilidades y destrezas actuales, gracias al presente estudio y con los datos alcanzados se puede demostrar que el 78% de los encuestados que conciernen a 32 trabajadores manifiestan que las capacitaciones actualmente no ayudan a desarrollarse profesionalmente, mientras que el 22% equivalente a 9 empleados indican que las capacitaciones si ayudan a desarrollarse profesionalmente.

**Gráfico N° 22 Actualización de Conocimientos**



**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

#### **4. Discusión**

Guiñazú, G. en el estudio realizado sobre la capacitación en el 2010 considera que la capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa.

Las capacitaciones en una organización es una obligación, dentro del presente estudio se puede evidenciar que en un alto porcentaje de trabajadores se está cumpliendo con uno de los derechos de los colaboradores a más de eso es muy importante que se brinden capacitaciones ya que ayuda a que el personal pueda obtener nuevos conocimientos que servirán a los empleados y a la institución, así también un bajo porcentaje ha recibido capacitación alguna, que pueden ser por diversas razones como el poco tiempo de trabajo en la institución.

Se puede determinar también que casi en su totalidad de empleados la detección de necesidades no es bien realizado algo que es tan fundamental para poder tener



una buena capacitación, ya que ahí se observan cuáles son los verdaderos temas en los que se debe capacitar a un empleador y actualmente se les capacita por cumplir y los trabajadores no tienen beneficio de estas, así también en un mínimo porcentaje la detección de necesidades está bien realizada, algo necesario óptimo para que el trabajador pueda sentir que sus necesidades profesionales son cubiertas.

Para conseguir que la formación sea productiva debe responder a una serie de condiciones, es decir, debe formar parte de un proceso secuencial y lógico, cuyo primer y principal paso es responder a las necesidades reales de la empresa, donde se tengan en cuenta tanto el estado actual de la organización, como proyectar lo que la organización necesitará para poder manejar las futuras tecnologías y los cambios requeridos en las características de los trabajadores. En función de los resultados obtenidos del análisis de necesidades, se procede al planteamiento de objetivos de formación, diseño y, finalmente a la evaluación y transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

Gracias a las interpretaciones de los resultados del presente estudio se puede confirmar la gran importancia que tiene la detección de necesidades y para realizar este proceso es preciso utilizar un método adecuado para este fin, que ayude notablemente a determinar cuáles son los aspectos que se deben capacitar a cada uno de los trabajadores, la evaluación propuesta será una herramienta muy útil para el desarrollo de las competencias de los empleados siempre y cuando se haya diseñado teniendo en cuenta los comportamientos y competencias esperadas por la organización en cada uno de sus perfiles de cargo, en este artículo se toma como base la evaluación de 360 grados, pero se diferencia en parte debido a que se introduce una autoevaluación, los pasos serán más cortos y precisos.

Son algunos beneficios que se pueden obtener al evaluar al personal por medio de esta metodología, el más importante es que se identifica las necesidades de desarrollo de competencias en los colaboradores permitiendo ejecutar planes de capacitaciones en los ámbitos oportunos; también podemos mencionar los

siguientes beneficios: Obtener información de cada miembro de la organización desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable; reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona; identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de los colaboradores en cuanto a sus competencias; motivar a que tus empleados conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores de la empresa; mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación; proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.

Es importante comprender que es un proceso en donde una persona es evaluada por medio de un jefe, dos pares, dos subordinados, y una autoevaluación, se recomienda realizar con la mayoría de integrantes antes mencionados, consiste en realizar un grupo de cinco aseveraciones por cada tema a evaluar, al final de cada grupo se debe dar la calificación en una escala de uno a cinco, siendo la número cinco la óptima y uno la más deficiente de todas.

Para que se dé una óptima detección de necesidades mediante el método propuesto se debe seguir los siguientes pasos que serán ejemplificados con un caso en el puesto de Responsable de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí.

- **Preparación**

En esta etapa se deberá de delimitar cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación, se deberán de analizar las competencias laborales por cada puesto de trabajo, así como las conductas observables que evaluarán las competencias por lo que se recomienda analizar cada uno de los perfiles a ser evaluados. En esta etapa también hay que definir formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder de proceso, entre otros aspectos más. Cabe resaltar que el 80% del éxito recae en esta etapa, ya que en ella se define los pasos subsecuentes, en este mismo paso mientras analizamos los perfiles de los puestos a evaluar debemos dar a conocer la idea y los argumentos

lógicos necesarios con el objetivo que los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de esta evaluación, así como el impacto organizacional

Conociendo el perfil que tiene el cargo de Responsable de Talento Humano, se toma en consideración los conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer para la realización de esta evaluación.

**Gráfico No. 23: Modelo de Evaluación Propuesta**

<b>COMUNICACIÓN</b>	
<b>5</b>	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
<b>4</b>	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.
<b>3</b>	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha las opiniones de los demás
<b>2</b>	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha las opiniones de los demás
<b>1</b>	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar las opiniones de los demás
<b>LIDERAZGO</b>	
<b>5</b>	Ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y cómo hacerlo. Tienen gran seguridad.
<b>4</b>	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y cómo hacerlo. Tiene seguridad.
<b>3</b>	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
<b>2</b>	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
<b>1</b>	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.
<b>MOTIVACIÓN</b>	
<b>5</b>	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
<b>4</b>	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
<b>3</b>	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.
<b>2</b>	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
<b>1</b>	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.
<b>ACTITUD Y COLABORACIÓN</b>	
<b>5</b>	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.
<b>4</b>	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
<b>3</b>	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
<b>2</b>	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.

1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>	
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
2	Han existido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí

- **Recolección de datos.**

Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, para que de acuerdo al rol que tienen en relación al evaluado, puedan dar una valoración objetiva, se debe proporcionar en cada uno de los puestos, se recomienda que en la evaluación no existan datos que puedan influir a las respuestas del evaluador.

Una vez que los evaluadores han dado sus respuestas, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas, es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y revisar si tiene algún atraso o si se está presentando alguna anomalía.

- **Análisis**

Es el proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado, para poder sintetizar el presente método de evaluación hay que

tomar en cuenta los porcentajes que se asigna a cada uno de los involucrados en el proceso de evaluación; al jefe se le concede el 30%, a los dos pares se otorga el 15% a cada uno, los dos subordinados se designará el 12,5% para cada evaluador, y la autoevaluación se consignará el 15%, posteriormente se suman los valores alcanzados de acuerdo a su respectiva porcentualización para así alcanzar un valor total y determinar si se necesita desarrollar las competencias que posee el trabajador.

En el ejemplo propuesto, se realiza una tabla en la que se puede colocar los resultados de cada evaluador y en la que toma en consideración los porcentajes expuestos:

**Tabla No. 23 Resultados de la Evaluación**

EVALUADOR	COMPETENCIAS					
	Comunicación	Liderazgo	Motivación	Actitud y colaboración	Solución de problemas	Capacidad personal
Jefe	5	3	4	5	3	4
Par Número 1	4	2	4	4	4	4
Par Número 2	3	3	4	3	5	3
Subordinado 1	5	4	3	4	5	3
Subordinado 2	2	3	5	5	4	5
Autoevaluación	3	2	5	5	5	5
<b>TOTAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>77,5</b>	<b>56,5</b>	<b>83</b>	<b>88,5</b>	<b>82,5</b>	<b>80</b>

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** GAD Pujilí

- **Determinar las capacitaciones necesarias**

El proceso de evaluación no serviría de nada si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado, es aquí donde se puede seguir con el proceso de capacitación, sabiendo ya las competencias que se pretende conseguir o desarrollar que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, esto se determina en función a la siguiente escala de valoración propuesta:

**Tabla No. 24 Valores de los resultados**

<b>PORCENTAJE OBTENIDO</b>	<b>VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>
91 -100	Competencias óptimas, mantener en este nivel
81 -90	Realizar monitoreo constante, una nueva evaluación en un período de seis meses
30 – 80	Requiere desarrollar las competencias para el puesto de trabajo, es necesario seguir con el proceso de capacitación.
0 – 29	Necesita de capacitación urgentemente para adquirir esta competencia.

**Elaborador por:** Edison Patricio Monje Monje

**Fuente:** GAD Pujilí

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones:**

En base a la observación crítica de la realidad organizacional, a la bibliografía existente, y a lo estudiado se ha conseguido concluir que mediante una óptima detección de necesidades el proceso de la capacitación ayuda considerablemente a las personas para que desarrollen sus competencias, por lo tanto esto servirá para que puedan desenvolverse de mejor manera en su organización, será útil también para toda su vida laboral ya que cuando presten sus servicios a otras empresas, serán beneficiadas, por lo tanto es fundamental un buen proceso de capacitación encaminado a desarrollar las competencias, también deducimos que muchas empresas tienen dificultades y limitaciones a la hora de aplicar el proceso de capacitación en el desarrollo de competencias. Podemos inferir los factores que más inciden.

En primer lugar está el factor tiempo, medido por la organización en términos económicos, efectuar un diagnóstico de las necesidades de los trabajadores lleva tiempo, y llegar el aprendizaje a la acción como realizar el seguimiento de la

aplicación al puesto de trabajo son tareas que requieren mucho tiempo, tanto de preparación como de realización.

En segundo lugar, para implementar la detección de necesidades se requieren muchas interacciones y acuerdos previos que involucren a todos los protagonistas, desde el nivel directivo hasta los trabajadores, pasando por mandos medios, supervisores y clientes, las teorías tanto de las personas como de las organizaciones, que rigen las relaciones entre los miembros dificultando o en algunos casos impidiendo el diálogo y la discusión productiva que dan origen a un buen resultado.

En tercer lugar debemos considerar la cultura organizacional prevalente, tanto para adaptarse a ella como para transformarla, si fuere el caso. El choque con las pautas culturales vigentes es una gran barrera para efectivizar la capacitación, principalmente porque se trata de normas y reglas de juego tácitas aceptadas por todos los integrantes de la organización como válidas e indiscutibles.

### **Recomendaciones:**

Considerando lo expuesto, entendemos que para que la capacitación resulte efectiva las organizaciones deberían comenzar por una excelente detección de necesidades recomendando para esto tomar en cuenta la evaluación de desempeño mediante el método propuesto en este artículo, el cual permitirá generar los cambios requeridos para los empleados, así como nos ayudará a discernir si la necesidad detectada corresponde a una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes, o si estamos frente a otro tipo de demanda, por lo que se recomienda seguir este proceso.

Es necesario ahondar en este tema de gran importancia para las organizaciones, dado que no existe un estudio acerca de lo referido, se utiliza el presente estudio para diferentes temas propuestos para futuros estudios, como: La detección de

necesidades en el Proceso de Capacitación. La Satisfacción de los trabajadores en el Desarrollo de Competencias

## BIBLIOGRAFÍA

- **Mitchel, G. (2011).** Alicia Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias.3ª ed. 1ª reimp.- Buenos Aires: Granica.
- **Mendoza, C ; Isidro, H. (2011).** Estudio realizado en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital Nacional Pedro de Bethancourt. Guatemala.
- **Ken, B. (2011).** Experiential Approach to Organization Development. Prentice Hall. 7a Edition. Oxford.
- **Quiroga F (2012).** Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.
- **Chiavenato. (2014).** Administración de Recursos humanos. Edit. Mc. Graw Hill. 4ª. Edición. México.
- **Aguilar, F. (2001).** 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.
- **Frederick, T; (2012).** Gestión por competencias por el talento humano en el proyecto de explotación minera IAMGOLD. Ecuador S.A. Cuenca. Ecuador.
- **Hernández, P. (2014).** “Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador”. Quito. Ecuador.
- **Kofman. (2001).**Capacitaciones Laborales, y la Seguridad Corporativa. Argentina.
- **Marina. (2014):** Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).



- **Zambrano, A (2009):** Gestión de las competencias Laborales. Barcelona. España.
- **López, P. (2014).** Motivación y productividad laboral. Gestipolis. Agosto 20.
- **Maestria en administración industrial y empresas de servicio,** Noviembre del 2010; Lic. Jovita Aidé Morales. Guatemala.
- **Boyatzis. (1996).** Clima Organizacional y su influencia en el talento humano. Limusa Noriega Editores. Business School Press. México.
- **Carlson. (202):** Integración de los procesos de desarrollo individual y Organizacional.
- **Montoya, S. (2011).** Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. ESIC Editorial. España.
- **Marín, L. (2005).** Capacitación. Aguascalientes. México
- **Farías, M. (2013).** Gestión de un programa de capacitación en línea para el desarrollo de habilidades y capacidades TIC en profesores de negocios. Nueva León. México.
- **Farías, M (2013).** Gestión de un programa de capacitación en línea para el desarrollo de habilidades y capacidades TIC en profesores de negocios. Nueva León. México.
- **Nagles, G. (2005).** El desarrollo de competencias. Bogotá. Colombia.
- **Buenahora, M. (2013).** El entorno Empresarial y el desarrollo de competencias. Universidad de La Sabana. Cundinamarca. Colombia.
- **Perrenoud, P. (2013).** Aprender a trabajar en equipo es desarrollar más de una competencia. Universidad de Granada. Granada. España.
- **Varela, R. (2006).** Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. Universidad ICESI. Cali. Colombia.
- **Guzmán, S. (2006).** Efectos de un programa de capacitación de profesores en el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico en estudiantes universitarios en el Sureste de México. Universidad de Mayab. Tucatán. México.

- **Tardif, J. (2008).** Desarrollo de un programa por competencias: De la intención a su implementación. Universidad de Granada. Granada. España.
- **Alonso, P. (2010).** La importancia y el nivel de desarrollo de las competencias en psicología. Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia.
- **Barrios, Z. (2009).** Desarrollo de competencias a través de proyectos de investigación. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo. Venezuela.
- **Barraycoa, J. (2012).** Competencias desarrolladas en una experiencia internacional y empleabilidad: una perspectiva de género. Universidad de Valencia. Valencia. España.
- **Echeverría, B. (2009).** Formación Basada en Competencias. Universidad de Murcia. Murcia. España.
- **Rodríguez, M. (2007).** Competencias laborales: algunas propuestas. Consejo Nacional para la Enseñanza. Xalapa. México.
- **Castano, G. (2005).** Una mirada a las competencias. Universidad EAN. Bogotá. Colombia.
- **Fuentes, X. (2010).** Evolución de competencias. Universidad de la Frontera. Temuco. Chile.
- **Consejo de Redacción. (2005).** La competencia, una mirada crítica. Asociación Universitaria de Formación del Profesorado. Zaragoza. España.

## ANEXOS

### Anexo 1: Modelo de Encuesta Aplicada



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



**Encuesta aplicada al Personal del Área Administrativa que trabaja en el Gobierno  
Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí**

**Instrucción:** Marque con una (x) en la respuesta que usted considere la más honesta en relación a  
El Proceso de Competencias en el Desarrollo de Competencias

**DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_ **CARGO:** \_\_\_\_\_

**EDAD:** \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Meses **GÉNERO:** \_\_\_\_\_

**TIEMPO QUE TRABAJA EN EL GAD PUJILÍ:** \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Meses **TIEMPO QUE TRABAJA EN EL ÁREA:** \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Meses

1) ¿Considera usted que necesita de capacitaciones?

SI

NO

Exponga sus razones:

.....  
.....  
.....

2) ¿Ha recibido usted capacitaciones por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pujilí?

SI

NO

3) ¿Conoce sobre los objetivos de las capacitaciones que usted recibe?

SI  NO  EN OCASIONES

4) ¿Las capacitaciones que ha recibido le ayudado a tener nuevos conocimientos?

SI  NO  EN OCASIONES

5) ¿En qué porcentaje, cree usted, que las capacitaciones que le han impartido ayuda en su vida profesional?

10%  25%  50%

60%  70%  80%

90%  100%

6) ¿Considera usted que sus necesidades de capacitación, son bien detectadas?

SI  NO

7) ¿Qué nivel de conocimientos, cree que usted posee para desenvolverse en su actual puesto de trabajo?

ALTO  MEDIO  BAJO

8) ¿Considera que es necesario mejorar las habilidades y destrezas que usted posee?

SI  NO

9) ¿Conoce a qué se refiere el término "COMPETENCIAS"?

SI  NO

10) ¿Cuán significativo considera que es su puesto de trabajo en la institución?

EXTREMADAMENTE SIGNIFICATIVO  MEDIANAMENTE SIGNIFICATIVO

NADA SIGNIFICATIVO

11) En general ¿Qué tan actualizado está el conocimiento que usted posee en relación con su ámbito de trabajo?

<sup>109</sup>

EXTREMADAMENTE ACTUALIZADO                      MEDIANAMENTE ACTUALIZADO

NADA ACTUALIZADO

12) De acuerdo a su experiencia dentro de la institución, ¿Qué tan importante es una capacitación?

EXTREMADAMENTE IMPORTANTE                      MEDIANAMENTE IMPORTANTE

NADA IMPORTANTE

13) Durante su estadía en la institución, ¿Considera que las capacitaciones impartidas son analizadas antes de proceder a realizarla?

SI

NO

14) ¿Cree que el proceso de capacitación de la institución ayuda a mejorar las competencias de los trabajadores?

SI

NO

15) ¿Considera usted que las capacitaciones ayudan a desarrollarse profesionalmente?

SI

NO

16) ¿Considera que el desarrollo de un artículo científico serviría como aporte para que en lo posterior ayude a resolver problemas que se presenten en los procesos de capacitación con la finalidad de desarrollar las competencias de los empleados?

SI

NO