

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

TEMA: “Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral”

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de
Magíster en Gestión de Talento Humano

AUTORA: Ingeniera, Teresa Judith Mariño Villafuerte.

DIRECTOR: Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

Ambato- Ecuador

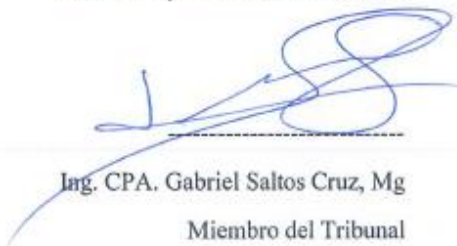
2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr. Presidente del Tribunal, e integrado por los señores: Ingeniero. CPA. Gabriel Saltos Cruz, Magíster; Ingeniera, María Dolores Guarnan Guevara, Magíster; Psicóloga, María Cristina Abril Freire, Magíster; Miembros del Tribunal de Defensa designados por la Unidad Académica de Titulación de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral”, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Teresa Judith Marino Villafuerte, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



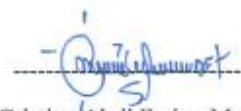
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. CPA. Gabriel Saltos Cruz, Mg
Miembro del Tribunal



Ing. María Dolores Guarnán Guevara, Mg.
Miembro del Tribunal



Psic. María Cristina Abril Freire, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

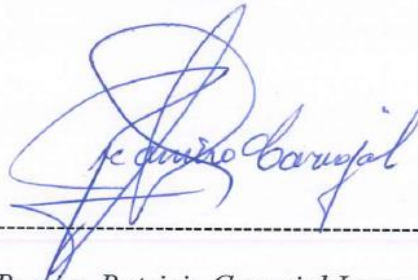
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral” le corresponde exclusivamente a la; Ingeniera Teresa Mariño Villafuerte, autora bajo la Dirección del Dr. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Ph.D. Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera, Teresa Judith Mariño Villafuerte

C.C.:180310717-4

AUTOR



Doctor. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Ph.D.

C.C.: 180162667-0

DIRECTOR

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniera, Teresa Judith Mariño Villafuerte

C.C. 180310717-4

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado a mi madre Teresa Garzón y a mis hermanos Gloria, Consuelo y Edison, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida personal, profesional y académica y como no seguir el ejemplo de mi madre en sencillez, sabiduría y perseverancia pues han sido uno de los principios mas importantes que me ha inculcado desde niña para alcanzar mis metas los cuales los he puesto en práctica a lo largo de la elaboración del presente proyecto de investigación.

Dios les bendiga

Teresa Mariño

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento infinito a mi Tutor de Tesis Dr. Patricio Carvajal, quien con su conocimiento, experiencia y paciencia ha sabido guiarme con la culminación del presente proyecto de investigación de igual manera sin duda alguna a mi familia quienes han estado apoyándome siempre y en todo momento.

Mi agradecimiento especial a Dios por darme la salud y vida para poder culminar una etapa académica mas en mi vida.

Teresa Mariño

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA: “Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral”

Autora: Ingeniera, Teresa Judith Mariño Villafuerte

Director: Doctor, Ramiro Patricio Carvajal Larenas Ph.D.

Fecha: Junio, 2018

RESUMEN EJECUTIVO

Dando a conocer el presente trabajo de investigación: “Sistema para la gestión de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral en la empresa Bioalimantar Cía. Ltda.”, el objetivo es principal determinar el proceso de capacitación por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Bioalimantar, motivo por el cual se delimita el espacio a la empresa Bioalimantar Cía. Ltda., se identificó el problema a través de una investigación de campo que sirve para la recolección de la información, bibliográfica donde el sustento teórico es por medio de libros, revistas, internet para validar información, exploratoria, y por último la investigación descriptiva la misma que me ayuda a tomar la información para realizar un mejor trabajo de investigación sobre competencias y su enfoque hacia las diferentes áreas de trabajo en la parte directiva, administrativa y operativa. Por medio de encuestas realizadas a los colaboradores de la organización enfocados a las diferentes áreas de su trabajo la misma me ayudo a levantar información importante para así obtener conclusiones y recomendaciones asertivas al presente trabajo de investigación.; por tal motivo se propone diseñar un modelo de capacitación de gestión por competencias dirigido al personal de la empresa Bioalimantar. Cía. Ltda.

DESCRIPTORES: COMPETENCIAS GENERALES, COMPETENCIAS ESPECÍFICAS, DESEMPEÑO LABORAL, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, HABILIDADES GERENCIALES, CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS, DESARROLLO DE COMPETENCIAS.

TECHICSL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES
MASTER´S DEGREE IN HUMAN TALENT MANAGEMENT

THEME: "Design of a competency training system to improve work performance"

Author: Engineer Teresa Judith Mariño Villafuerte

Directed by: Ingeniero, Ramiro Patricio Carvajal Larenas Dr.

Date June, 2018

ABSTRACT

Giving to know the present work of investigation: "System for the management of qualification by competitions to improve the labor performance in the company Bioalimantar Cía. Ltda. ", the main objective is to determine the training process for competencies and work performance of the employees of the company Bioalimantar, which is why the space is delimited to the company Bioalimantar Cía. Ltda., the problem was identified through a field investigation that serves for the collection of information, Bibliographical where the theoretical sustenance is through books, magazines, internet, to validate information, exploratory, and finally the descriptive investigation which helps to take the information and do a better research work on competencies and its approach to the different areas of work in the directive, administrative and operational part. By means of surveys made to the collaborators of the organization focused on the different areas of their work, it helped to gather important information in order to obtain conclusions and assertive recommendations to the present research work; For this reason, it is proposed to design a competency management training model aimed at the staff of Bioalimantar Cía. Ltda.

DESCRIPTORS: GENERAL COMPETENCES, SPECIFIC COMPETENCES, WORK PERFORMANCE, HUMAN TALENT MANAGEMENT, MANAGEMENT SKILLS, COMPETENCY TRAINING, COMPETENCY DEVELOPMENT.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
PORTADA.....	i
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	ii
DERECHOS DEL AUTOR.....	iv
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 TEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico.....	11
1.2.3. Prognosis.....	14
1.2.4. Formulación del problema.....	15
1.2.5. Interrogantes (preguntas directrices).....	15
1.2.6. Delimitación.....	15
1.2.7 Justificación.....	15
1.4. Objetivos.....	17
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEORICO.....	18
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	18
2.2. Fundamentación filosófica.....	24
2.3 Fundamentación legal.....	25
2.4. Categorías fundamentales.....	27
2.4.1 Categorización.....	27
2.5. Marco conceptual.....	31
2.5.1. Variable dependiente.....	31

2. 6. Hipótesis.....	65
2. 7. Señalamiento de variables.....	65
CAPÍTULO III.....	66
3.1 Enfoque.....	66
3.2 Modalidad básica de investigación.....	66
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	67
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	68
3.5 Operacionalización de las variables.....	70
3. 6. Plan de recolección y procesamiento de la información.....	76
CAPÍTULO IV.....	78
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	78
4.1 Análisis de resultados.....	78
4.1.1 Encuesta personal directivo empresa “Bioalimentar Cía. Ltda.”.....	89
4.1.2 Encuesta personal administrativo empresa “Bioalimentar Cía. Ltda.”.....	95
4.1.3 Encuesta personal operativo de la empresa “Bioalimentar Cía. Ltda.”.....	101
CAPÍTULO V.....	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
5.1. Conclusiones.....	109
5.2. RECOMENDACIONES.....	110
CAPÍTULO VI.....	112
PROPUESTA.....	112
6.1 Datos informativos.....	112
6.2. Antecedentes.....	113
6.3. Justificación.....	114
6.4. Objetivos.....	115
6.4.1. Objetivo general.....	115
6.4.2. Objetivos específicos.....	115
6.5. Análisis de factibilidad.....	115
6.6. Fundamentación teórica.....	116
6.7. Modelo Operativo.....	120
4.5. Modelo Gráfico Carmill.....	127
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.....	154

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Competencias cardinales.....	44
Tabla 2. Niveles ejecutivos	45
Tabla 3. Niveles intermedios y otros equipos	45
Tabla 4. Niveles iniciales	46
Tabla 5. Competencias de conocimiento.	46
Tabla 6. Comparativo autores y competencias.	58
Tabla 7. Competencias en base a cargos departamentales.....	63
Tabla 8. Total colaboradores Bioalimentar.....	68
Tabla 9. Operacionalización VI	70
Tabla 10. Recolección y procesamiento de información	76
Tabla 11.. Género - Directivos.....	89
Tabla 12. Directivos - Nivel de educación.....	90
Tabla 13. Respuesta al test de encuestas – Directivos	91
Tabla 14. Resumen de Resultados – Programa SPSS - Directivos.....	93
Tabla 15. Medidas simétricas.....	94
Tabla 16. Prueba de Chi – Cuadrado	94
Tabla 17. Género - Administrativos.....	95
Tabla 18. Nivel de educación administrativos	96
Tabla 19. Resultados test.....	97
Tabla 20. Resumen de Resultados – Programa SPSS - Administrativos.....	99
Tabla 21. Medidas simétricas.....	100
Tabla 22. Pruebas de chi-cuadrado	100
Tabla 23. Género - Personal.....	101
Tabla 24. Nivel de educación - Personal.....	102
Tabla 25. Test - Personal.....	104
Tabla 26. Resumen de resultados – Programa SPSS - Personal	106
Tabla 27. Pruebas de chi-cuadrado	107
Tabla 28. Medidas simétricas.....	107
Tabla 29. Tabla Chi-Cuadrado.....	108
Tabla 30. Equipo ejecutor	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Arbol de problemas.....	11
Gráfico 2. Gráficos de inclusión interrelacionados.....	28
Gráfico 3. Categorización variable dependiente	29
Gráfico 4. Categorización variable independiente	30
Gráfico 5. Método de desarrollo de personas.....	41
Gráfico 6. Clasificación del organigrama estructural	58
Gráfico 7. Género-Directivos.....	89
Gráfico 8. Directivos-Nivel de educación.....	90
Gráfico 9. Respuesta al Test de encuestas – Directivos.....	92
Gráfico 10. Resumen de resultados – Programa SPSS - Directivos	94
Gráfico 11. Género-Administrativos.....	95
Gráfico 12. Nivel de educación -Administrativos.....	96
Gráfico 13.. Resultados test	98
Gráfico 14. Resumen de resultados – Programa SPSS - Administrativos	100
Gráfico 15. Género-Personal.....	102
Gráfico 16. Nivel de educación - Personal.....	103
Gráfico 17. Test - Personal.....	105
Gráfico 18. Resumen de resultados – Programa SPSS - Personal	106
Gráfico 19. Trabajo en equipo	122
Gráfico 20. Modelo Gráfico Carmill.....	127
Gráfico 21. Contratación de un consultor	129
Gráfico 22. Personal de Bioalimantar Cía. Ltda.	131
Gráfico 23. Dinámica de equipos (debate).....	132
Gráfico 24. Participación debate	132
Gráfico 25. Equipo disfuncional	133
Gráfico 26. Equipo no funcional.....	134
Gráfico 27. Equipo que evade responsabilidades	134
Gráfico 28. Relación laboral con compañero.....	135
Gráfico 29. Participación de equipos de trabajo	136

Gráfico 30. Dinámica de participación	137
Gráfico 31. Fórmula EAD.....	138
Gráfico 32. Organización de equipos (debate sobre organización)	139
Gráfico 33. Características comunes para EAD.....	140
Gráfico 34. Etapas de AD	140
Gráfico 35. Roles para fortalecer el equipo de trabajo.....	141
Gráfico 36. Roles importante	141
Gráfico 37. Resolución.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura 1. Comunicación Incorrecta.....	146
Figura 2. Tú cerebro descifra en la comunicación	148

INTRODUCCIÓN

La empresa Bioalimentar Cía. Ltda. es una de las empresas más eficientes y rentables del centro del país ya que cuenta con infraestructura, capacidad y sobre todo capital humano caracterizado por sus valores y el mejor lugar para trabajar, motivo por el cual es importante e indispensable contar con el personal que tenga las competencias necesarias para llegar a un alto desempeño dentro y fuera de su área de trabajo mejorando así su calidad de profesionalismo para alcanzar los objetivos de la organización y de objetivos personales-profesionales de cada uno de los colaboradores, tomando en cuenta como eje principal el lema de “ el mejor lugar para trabajar ”

El trabajo de investigación está dividido en seis capítulos, estructurados de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: En este capítulo se detalla como es el planteamiento del problema, la contextualización en macro, meso y micro, el análisis crítico y la prognosis por medio de la elaboración del árbol de problemas, la delimitación del problema, la justificación y los objetivos del trabajo de investigación a presentar.

CAPÍTULO II: En esta segunda etapa de la investigación a presentar se desarrolla el marco teórico, tomando en cuenta como antecedentes investigativos, y al mismo tiempo se detalla la conceptualización en temas referentes a la investigación, siguiendo con la categorización de variables y culminando con el planteamiento de la hipótesis.

CAPÍTULO III: En este capítulo es necesario identificar el enfoque que tiene el proyecto, detallando la modalidad y los tipos de investigación y al mismo tiempo se contiene: la población y muestra. También se realiza la operacionalización de las variables, identificando las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información que servirá para poder culminar de la mejor manera el proyecto de investigación.

CAPÍTULO IV: En esta etapa del proyecto de investigación se analiza e interpretan los resultados obtenidos posteriores a realizar la encuesta a la población en mención que en este caso son los colaboradores de la organización y se valida la hipótesis.

CAPÍTULO V: En el presente capítulo, se establecen las conclusiones y recomendaciones en base a la interpretación de los resultados de las encuestas mencionados en el capítulo anterior.

CAPÍTULO VI: En esta última etapa se da a conocer la propuesta del presente trabajo de investigación: “Sistema para la gestión de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral en la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.”, respectivamente.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Macro

JACINTO, Claudia menciona “El PCS actúa en dos frentes relacionados: la capacitación profesional de jóvenes y el fortalecimiento de la sociedad civil. Este último frente de acción se presenta de forma integrada y simultánea a los cursos de capacitación de jóvenes, dado que quien propone y desarrolla los cursos son las organizaciones de la sociedad civil. Al recibir financiamiento, las organizaciones capacitadoras (OCs) tienen oportunidad de participar en seminarios y talleres en los cuales se presentan metodologías de acompañamiento pedagógico y de gestión financiera, mismos que son puestos en práctica bajo la supervisión técnica del PCS.” . Existen diferentes estrategias de acción para fortalecer la sociedad en sí con la realización de cursos dirigidos dando como resultado la formación de gestores sociales ejecutados por cursos de capacitación profesional financiados destinados a jóvenes. (Eduaciac, s.f.)

Campana Latinoamericana por el derecho a la educación (CLADE) Campana Latinoamericana por el Derecho a la Educación

(CLADE) es una articulación plural de organizaciones de la sociedad civil de 19 países de la región que actúa en defensa del derecho a la educación de calidad, pública y gratuita, de responsabilidad del Estado, para todos y todas. La CLADE desarrolla

procesos de incidencia en políticas educativas a nivel de los países de la región así como en ámbito internacional, a partir de un conjunto de estrategias: articulación interinstitucional de actores, movilización social, producción de conocimiento, comunicación estratégica y por último, pero no menos importante, exigibilidad política y jurídica.

Esta última estrategia es central para la CLADE, que tiene como principio supremo la afirmación de la educación como derecho humano fundamental de carácter colectivo y el Estado como garante institucional de este derecho.

Siendo así, la educación es exigible, política y jurídicamente. La CLADE quiere influir no solamente en el desarrollo de marcos legales y de políticas educativas, sino que en la efectiva concreción de derechos.

(Reimers, F., 2000) Educación, desigualdad y opciones de política en América Latina en el siglo XXI. Revista latinoamericana de Estudios educativos (México), XXX (2), 11-42. “En Latinoamérica quieren que sus hijos tengan oportunidades que les permitan desarrollar capacidades para que su lugar en la estructura social no sea resultado del azar. De este modo, todas las madres y padres tienen expectativas de que sus hijas e hijos tendrán oportunidades educativas que les permitirán satisfacer sus necesidades y vivir con bienestar. Todas las madres y padres destinan parte de sus recursos, por modestos que sean, para que sus hijos desarrollen capacidades a fin de ser libres y vivir bien; todos esperan que las escuelas ayuden en esta tarea. Quienes tienen más ventaja en la estructura social buscan pasar esta ventaja a sus hijas e hijos, y quienes tienen menos ventaja buscan una mejora en las oportunidades de sus hijas e hijos. “

Existen cinco procesos que habla sobre la educación en base a la sociedad que vive cada País, en contexto habla sobre el acceso diferencial que tienen para acceder a niveles educativos para quienes tienen una buena estabilidad económica y quienes no, el segundo proceso nos habla sobre las ventajas que tienen las diferentes instituciones educativas sean estas públicas o privadas hacia los estudiantes, el tercer proceso nos habla sobre la segregación social que tienen los estudiantes para relacionarse entre sí en base a su estatus social, la cuarta habla sobre los esfuerzos privados que realizan los padres para poder darles una mejor educación a sus hijos y el último proceso habla

sobre los procesos educativos que se tienen hacia los estudiantes de los diferentes estatus socio-económico.

Isch Lopez, E. (2011). Las actuales propuestas y desafíos en educación: en caso ecuatoriano. *Educação & Sociedade*, 32 (115), 373-391. “Una educación de calidad para todos y todas y a lo largo de la vida, implica una reforma permanente y profunda del aparato educativo, la cual será viable siempre y cuando se promueva el desarrollo del pensamiento complejo, la investigación transdisciplinaria y la incorporación selectiva, pero firme, de las tecnologías de información en las que se mueve y se moverá el mundo. La educación se constituirá en la piedra angular sobre la cual se sustentará nuestro compromiso de alcanzar el desarrollo humano integral. (Alianza País, 2006, p. 44) “. Politicamente la educación en el Ecuador en la última década se ha enfrentado a muchos cambios positivos y negativos y muchas de las veces dedicado a la parte socioeconómica del País ya que el gobierno ha expuesto necesidades de la sociedad para que puedan cumplir con un alto nivel académico permitiendo el crecimiento profesional de los Ecuatorianos.

Avendaño, Octavio. (2010). El buen vivir. Una vía para el desarrollo. *Polis (Santiago)*, 9(25), 557-561. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682010000100031> “En materia social, el "buen vivir" implica la gratuidad de la salud y educación, así como una mayor inversión de recursos hacia este tipo de servicios. Especialmente significativa resulta la noción de ciudadanía promovida por el "buen vivir" y la Constitución ecuatoriana, al plantear la ampliación de los derechos políticos hacia los inmigrantes. Esto supone no sólo poder participar y contar con representantes, sino también "impulsar varias iniciativas políticas, inclusive de ley" (p. 22). De este modo, sostiene Acosta, se piensa más allá del propio territorio ecuatoriano al proponer un principio mucho más integrador, que incorpore a otros países de la región.”

Venezuela, Bolivia y Ecuador en base al desarrollo del buen vivir que conlleva la situación económica de los mismos se enfoca en la educación haciendo incapie a los derechos que tienen los Ecuatorianos en lo que conlleva a la concepción del desarrollo,

la capacidad productiva legal en base a limite de crecimiento profesional en la educacion.

Meso

La capacitación es una herramienta importante de formación y entrenamiento en la vida profesional de los seres humanos y en especial en los colaboradores de la empresa Bioalimentar, ya que hoy en día es importante destacar que todos los procesos o el Desarrollo de Gestión de Talento Humano se basa en competencias y más aun es importante enfocarse en la capacitación por competencias ya que actualmente estamos contando con un sistema tradicional donde no se destacan las competencias al momento de entrenar o formar a un colaborador en la empresa Bioalimentar. (UPTC, s.f.)

Los colaboradores de Bioalimentar necesitan estar altamente capacitados en todos los ámbitos teórica y técnicamente dentro de su puesto de trabajo ya que así permitimos que adquieran conocimientos que les ayuda a crecer profesionalmente por medio de talleres, seminarios, programas altamente calificados donde se destaquen cada una de sus competencias teniendo un valor agregado su desempeño laboral excelente. (GOMEZ, Galo, 2015)

Rev. Investig. Desarro. Innov. Vol. 6, No. 2 Enero - Junio 2016, 131-143. ISSN: 2027-8306 “Actualmente en las organizaciones el tema de la calidad, características que satisfacen las necesidades de los clientes, ya no es una ventaja competitiva sino una actividad más del quehacer empresarial; al igual que la formación, adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas para el desempeño de una actividad, es algo que se debe hacer de manera dinámica teniendo en cuenta no solamente cambios tecnológicos, de conocimientos, habilidades, sino también actitudinales.”

Se define como la capacidad de los colaboradores que tienen para llevar al cabo de manera exitosa una actividad laboral de manera planificada, organizada y eficiente y

posteriormente se dan a conocer los resultados obtenidos con relación al proceso que obtienen los colaboradores por parte de las empresas y así obtener beneficios en cuanto a nuevas habilidades y destrezas es decir competencias laborales.

“ En la actualidad la eficiencia es un principio administrativo , que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe entrar en una organización, para desarrollar sus actividades competentes. Por ende, para la mayor productividad de la empresa ,se enfoca en:

- Enfoque funcionalista: es el desempeño de funciones o tareas independientes, que se constituyen en fines y no en medios ,a través de los cuales se agrega valor a otros procesos organizacionales .
- Enfoque sistémico; combinación y unión conforman un todo organizado y cuyo resultado, a veces denominado output, es mayor que aquel que podrían conseguir esas unidades si funcionaran independientemente.
- Basado en la Teoría Contingente: es decir la eficiencia profesional del talento humano.
- La Teoría del Capital Humano: La formación, actualización, del personal que está debidamente capacitado, para afrontar todo tipo de desafíos, es proporcional al desarrollo y crecimiento de toda entidad empresarial.
- Teoría de los Costos de Transacción: Lo determina la relación contractual al que está sujeto el trabajador, la inversión que significa , tener a un colaborador profesional capacitado en el área requerida.” (pg. 15), se evidencia que en otras organizaciones a nivel de provincia se destaca en los colaboradores enfoques diferentes hacia el mismo objetivo de la organización dando así a conocer las competencias a trabajar o a formar en cada uno de los mismos ya que permite así la eficiencia en sus actividades laborales.

CALDERÓN, Edison (2016) “La provincia de Tungurahua es una de las provincias más comercializadoras del país, por esto se menciona que es de vital importancia la capacitación en las empresas que se encuentran en dicha región. En la provincia de Tungurahua se ha evidenciado que si se realizan capacitaciones constantes cuando se habla de grandes Empresas, debido a que estas prestan más cuidado cuando de capacitaciones se trata, porque saben que esto en un futuro no muy lejano les traerá

grandes beneficios a su Organización y estará por delante de la competencia en conocimiento, motivación y demás.” (pg, 20). Sin duda alguna en la provincia de Tungurahua los trabajadores de las empresas privadas y publicas son el motor fundamental motivo por el cual deben estar en constante capacitacion y formacion para asi influya de manera positiva en su desempeño laboral.

Parra-Penagos, C. & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). Menciona lo siguiente “Actualmente en las organizaciones el tema de la calidad, características que satisfacen las necesidades de los clientes, ya no es una ventaja competitiva sino una actividad más del quehacer empresarial; al igual que la formación, adquisición de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas para el desempeño de una actividad, es algo que se debe hacer de manera dinámica teniendo en cuenta no solamente cambios tecnológicos, de conocimientos, habilidades, sino también actitudes.” Se hace presente diferentes investigaciones que compete al resultado de una revision efectuada en relacion que se determina la gestion de la calidad en las organizaciones lo cual se destaca el logro y la satisfaccion del cliente interno y externo en base a la busqueda de necesidades que tiene la organización y sus requerimientos.

Micro

Cada uno de los colaboradores en su área y su puesto de trabajo serán fortalecidos en cada una de sus funciones en cuanto a las competencias que estos tengan sea en actitudes y aptitudes, dando como resultado un 100% de su desempeño. (Tejada Fernández, José., 2005)

Tejada Fernández, José. (2005). El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. *Revista electrónica de investigación educativa*, 7(2), 1-31. Recuperado en 04 de julio de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412005000200013&lng=es&tlng=es. “El enfoque de la formación basada en la competencia ha significado un paso adelante en el sentido de poner mayor énfasis en

la globalidad de las capacidades del individuo y de reconstruir los contenidos de la formación en una lógica más productiva, menos académica, y más orientada a la solución de *problemas*. De todas formas, hay que realizar algunos matices dentro del mismo enfoque y evitar, de esta forma, la ambigüedad en la que algunos se posicionan para contrarrestar este planteamiento: orientar la formación hacia las competencias no puede reducirse a una formación más práctica, como contrapunto directo de la teorización de los planteamientos formativos universitarios, apuntada con anterioridad. Formar individuos competentes requiere incorporar la experiencia en el propio proceso formativo, sin el cual no se adquiere la competencia, como veremos posteriormente.” Trabajar con competencias laborales permite a los colaboradores de la organización a tener un enfoque global sobre su rendimiento laboral y como influye al alcance de la misión y visión de la organización permitiendo así su crecimiento profesional y personal dentro y fuera de la organización. (core.ac.uk, s.f.)

TEJADA, José Revista iberoamericana de educación (ISSN: 1681-5653)“De manera que las nuevas competencias requeridas por la nueva organización no son sólo individuales, aparece el concepto de competencia colectiva, incluso con mayor importancia e incidencia que la competencia individual. De ahí que las estrategias de desarrollo de recursos humanos consideren la importancia del grupo en el desarrollo de la “organización que aprende”. Con todo, esta nueva lógica competencial viene a evidenciarnos la importancia de las competencias individuales relacionales, sociales y participativas, más allá de las técnicas, metodológicas o procedimentales. Se alude al capital humano como capital intangible en la gestión estratégica por competencias. Estos desarrollos, sin pretender extendernos, también devienen de la nueva lógica de la gestión del conocimiento, propiciada sin duda por las encrucijadas propias de la sociedad de la información.”(pg, 7) es importante destacar que las competencias en una organización hacia los colaboradores tienen enfoques individuales y colectivos donde se demuestra en cada una de las áreas de la organización y en las diferentes funciones de cada colaborador con el objetivo de conocer el potencial de la organización, optimizar y aprovechar las competencias de los colaboradores y desarrollar la formación de los mismos. (scielo, s.f.)

HUERTA, Jesus (2011) “Como se señaló anteriormente, ya que aborda los procesos formativos como una totalidad, la propuesta de la educación profesional por competencias integrales implica replantear la relación entre la teoría y la práctica. Sin embargo, para fines de análisis es necesario desagregar los saberes implicados en saberes prácticos, saberes teóricos y saberes valorativos. Los saberes prácticos incluyen atributos (de la competencia) tales como los saberes técnicos, que consisten en conocimientos disciplinares aplicados al desarrollo de una habilidad, y los saberes metodológicos, entendidos como la capacidad o aptitud para llevar a cabo procedimientos y operaciones en prácticas diversas. Por su parte, los saberes teóricos definen los conocimientos teóricos que se adquieren en torno a una o varias disciplinas. Finalmente, los saberes valorativos, incluyen el querer hacer, es decir, las actitudes que se relacionan con la predisposición y motivación para el autoaprendizaje, y el saber convivir, esto es, los valores asociados a la capacidad para establecer y desarrollar relaciones sociales. “ Lo teorico se debe combinar con lo practico al momento de poner en practica las competencias que tienen los colaboradores de la empresa para asi general mejor eficiencia y rentabilidad de la misma.

DAVILA, Irina (2011) menciona lo siguiente “Las capacidades y habilidades de comunicación, liderazgo y emprendimiento se desarrollan a lo largo de la vida, y para ello son importantes los procesos de educación, la capacitación y la asistencia técnica, ya que pueden generar cultura de éxito en una comunidad. Un desafío de este proyecto es contribuir a la igualdad de oportunidades entre los jóvenes, mediante la capacitación, el acceso a redes de apoyo y los saberes necesarios para la toma de decisiones, la participación ciudadana, el crecimiento personal y colectivo. Además de entregarles herramientas técnicas y científicas que mejoren sus capacidades educativas, consolidando un perfil humano más competitivo.” A nivel de provincia es importante destacar como se realizan estas actividades de capacitación por competencias en entidades sean estas públicas o privadas con el fin de analizar el comportamiento de las organizaciones a nivel provincial y cultural de las organizaciones. (scielo, s.f.)

1.2.2. Análisis crítico

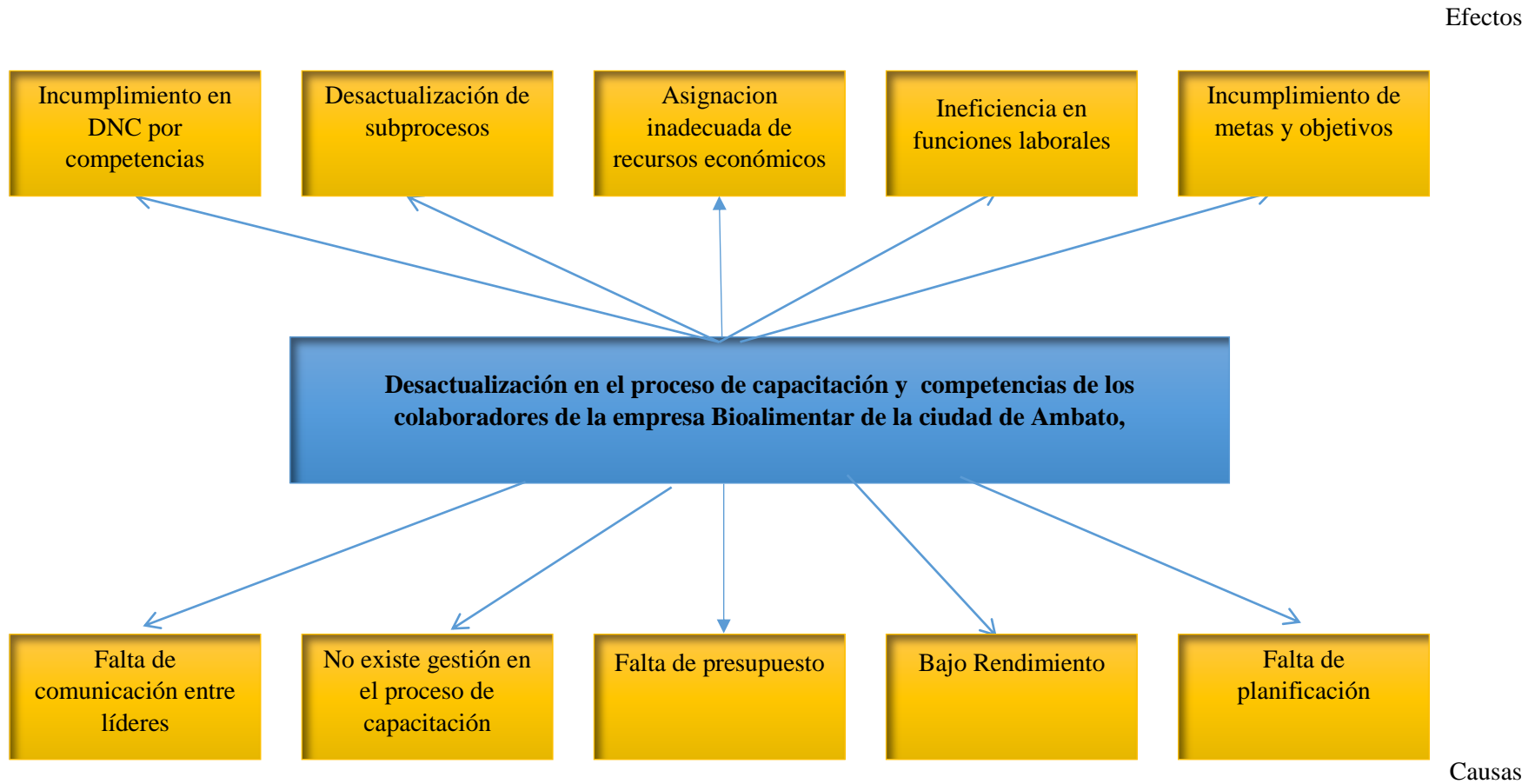


Gráfico 1. Arbol de Problemas

Fuente: Elaboración propia

1.2.2 Análisis crítico

En la actualidad la empresa Bioalimantar cuenta con el personal altamente calificado y competente motivo por el cual la empresa dentro de su área del Gestión del Talento Humano tiene sus procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño y clima laboral cada proceso cumple con roles muy importantes dentro de la empresa, dando como resultados contar con un capital Humano altamente calificado en cada área que son administrativa, ventas, operativa, servicio al cliente y nutrición, lo que permite alcanzar nuestra misión y visión 2020.

En el área de Gestión de Talento Humano existe el subproceso de capacitación donde consta con su flujo de procedimiento que se divide en capacitaciones externas e internas, cada una de ellas involucra el total del personal de la empresa y se lo ha estado manejando de la manera tradicional cada uno de sus procesos hasta cierto punto cumplir una capacitación por norma legal, por disposición de las jefaturas o por iniciativas pero no por un elemento sumamente importante que es el capacitar, entrenar y formar a nuestro capital humano por competencias.

Desde la gerencia, directores, supervisores, asistentes y operarios tienen el derecho y la obligación de adquirir conocimientos en sus áreas que competen dentro de sus funciones pero lamentablemente no se cumple con un proceso de capacitación por competencias debido a la desactualización del mismo, ahora las empresas y su tendencia en este proceso es la capacitación por competencias y esto es que el capital humano necesita para crecer profesionalmente, tener un alto desempeño, sentirse motivados y sentirse e identificarse con el ADN de Bioalimantar.

En primera instancia tenemos la falta de comunicación entre líderes departamentales en caso de capacitar en competencias generales, entre líderes y subordinados en caso de capacitar por competencias específicas generando así el incumplimiento de Detención de necesidades de capacitación anual que requiere la

organización y cada uno de los colaboradores para el cumplimiento de la misión y visión de la misma.

Otra causa también es que no se gestiona el proceso de capacitación adecuadamente generando así la desactualización de los subprocesos como es la comunicación hacia los colaboradores, la inadecuada gestión con el proveedor y dando como resultado evaluaciones con resultados bajos sobre la capacitación sea esta interna o externa, individual o grupal.

Existe la falta de presupuesto para poder gestionar de manera eficiente el proceso de capacitación en la empresa Bioalimentar ya que no se toma en cuenta este proceso como prioridad para la formación de los trabajadores y por ende la asignación inadecuada de recursos económicos por lo que la mayoría del presupuesto está asignada a otras áreas como el área financiera y comercial dejando a un lado la parte administrativa de la organización que compete al área de Gestión de Talento Humano y su proceso de capacitación por competencias.

En la actualidad por falta de formación hacia los colaboradores ha dado como resultado el bajo rendimiento de los mismos dando como resultado a la ineficiencia en sus funciones laborales lo que impide la superación profesional y personal de las competencias de los trabajadores de la empresa.

Por último existe la falta de planificación dentro del área de Recursos Humanos en cuanto a la gestión y organización de actividades en el proceso de capacitación por competencias motivo por el cual no permite el cumplimiento de metas y objetivos en el área mencionada y por ende el de la organización y el capital Humano.

Es por esta razón que es necesario implementar el proceso de capacitación por competencias adquiriendo más empatía hacia los trabajadores con los objetivos trazados del proceso sin que afecten a los mismos, es decir sin afectar al flujo de procesos, al presupuesto y al DNC.

1.2.3. Prognosis

La falta de gestión e incumplimiento del DNC por competencias obteniendo brechas grandes entre el desempeño laboral y la formación o capacitación de los colaboradores de la empresa Bioalimentar repercute de manera negativa en primer lugar al crecimiento profesional y personal dentro y fuera de la organización y en segundo lugar al cumplimiento de metas y objetivos establecidos en la visión 2020 de la organización ya que la falta de comunicación en las diferentes gerencias departamentales, la falta de presupuesto, la falta de planificación y la desactualización de los subprocesos en la capacitación por competencias solo genera un capital humano inestable y desmotivado dentro de la organización.

Ahora que estamos a la vanguardia de la tecnología e innovación es importante que el capital Humano se forme y se prepare en cada una de las competencias generales y específicas que la organización requiere y así convertirse en el mejor lugar para trabajar a nivel provincial, atendiendo las necesidades y dando importancia su trascendencia y prestigio a la organización por medio de los colaboradores que lo conforman, por tal motivo en caso de no poder cumplir con el presente proyecto en la empresa Bioalimentar se vería afectado el proceso de capacitación por competencias y su impacto en el desempeño laboral.

El capital humano en la empresa debe ser competente en su área de trabajo, al cumplir con sus funciones, cumplir con la misión para alcanzar la visión y los objetivos de la empresa es por esto la importancia

1.2.4. Formulación del problema

¿Es necesario e importante actualizar y organizar el proceso de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bioalimentar?

1.2.5. Interrogantes (preguntas directrices)

- ¿Qué se debe evaluar y analizar en el proceso de capacitación actual de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.?
- ¿Cómo se debe revisar cada uno de los subprocesos que se aplica en el proceso de capacitación?
- ¿Para qué se debe determinar las competencias de los colaboradores en el ámbito de capacitación?

1.2.6. Delimitación

Campo: Gestión del Talento Humano

Área: Capacitación por competencias

Aspecto: Capacitación – Desempeño laboral

Delimitación temporal: El estudio se realizó en Mayo del 2017

Delimitación espacial: El estudio se consideró 4 gerencias de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

1.2.7 Justificación

Hoy en día las organizaciones modernas cuentan con un capital humano altamente eficiente y preparado en todos los sentidos ya que quienes prestan su servicio no solo lo hacen por percibir una necesidad económica, lo más importante es que cada

colaborador aporta con un grano de arena con actitud y la camiseta de la organización puesta siendo orgulloso de uno mismo por todo el sacrificio y esfuerzo que ponen cada día durante todo el año aportando ocho horas de trabajo a la organización.

La empresa Bioalimantar es una empresa con 68 años de trayectoria en cuanto a sus productos de calidad, el servicio excelente para satisfacer las necesidades de los clientes y lo más importante cuenta con un capital humano altamente eficiente y comprometida con la empresa cada colaborador demuestra compromiso con la organización y en especial con su área de trabajo estas son operativa, administrativa, financiera y de nutrición y sobre todo cuenta con la política de “lo hacemos con felicidad”.

Actualmente dentro del departamento de Gestión de Talento Humano uno de sus procesos como es proceso de capacitación que actualmente se encuentra desactualizado ya que el capital humano hoy en día exige la capacitación por competencias para demostrar sus habilidades, aptitudes, actitudes y destrezas dentro de su área de trabajo, es por esta razón que causas como la falta de compromiso, la obtención del capital humano no es altamente potencias en sus funciones, un bajo desempeño y entre otros hacen que la capacidad del colaborador en su área de trabajo no demuestre eficiencia en sus funciones, de tal manera que es necesario actualizar el proceso de capacitación tradicional a un sistema moderno por competencias optimizando y al mismo tiempo utilizando recursos económicos y humanos con el objetivo de mejorar estrategias y que sea un aporte para alcanzar la visión 2020 de Bioalimantar .

El objetivo del presente trabajo de investigación es alcanzar objetivos medibles con indicadores de cumplir con un plan anual de capacitación adquiriendo conocimientos por medio de la misma y realizando una eficiente gestión de la capacitación dando a este un valor agregado de un sistema de gestión de capacitación por competencias, aportando al Balance Score Card de la empresa dando énfasis a los procesos y por ende la gestión de talento humano.

Los beneficiados del presente trabajo son trescientos treinta y seis colaboradores de Bioalimantar para mejorar su desempeño laboral adquiriendo conocimientos que

permitan crecer profesional y personalmente en su entorno laboral dándole valor agregado al área de capacitación al aplicar por competencias.

1.4. Objetivos

Objetivo General

- Determinar el proceso de capacitación por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Bioalimentar.

Objetivos Específicos

- Evaluar y analizar el proceso de capacitación actual en el área de Gestión de Talento Humano de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.
- Revisar cada uno de los subprocesos que se aplica en el proceso de capacitación del Departamento de Gestión de Talento Humano.
- Determinar las competencias de los colaboradores en el ámbito de capacitación para aplicar un modelo de capacitación por competencias

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se ha revisado varias fuentes de investigación como libros digitales, proyectos de investigación y artículos científicos que sirvan de guía para la elaboración del presente trabajo investigativo.

Según MOSQUERA, Christian. (2010) " El plan de capacitación considera la atención a las necesidades de capacitación presentadas para funcionarios y servidores que laboran en la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, considerando todos los niveles administrativos; a sí como, regímenes laborales existen en la Institución.

La planificación de la capacitación es una herramienta de gestión de operaciones que no debe confundirse con la programación técnica de cada acción formativa.

Con una visión más amplia, planificar la capacitación significa establecer las pautas para llevar a cabo en un espacio de tiempo determinado un conjunto de acciones formativas, las que han sido seleccionadas previamente a base de un análisis de las necesidades de capacitación, la oferta de servicios de capacitación y los recursos disponibles para realizar las acciones de capacitación" (MOSQUERA, Christian, 2010)

La formación y capacitación en los trabajadores se debe al menos en varios enfoques como son el análisis y la jerarquización de las necesidades de capacitación de los diferentes departamentos de la organización, también el análisis de la oferta por parte de los proveedores en cuanto a capacitaciones, seminarios, charlas externas o internas que puedan proporcionar al mismo tiempo tenemos la planificación en tiempo y lugar que se les va a proporcionar a los participantes en este caso los colaboradores para cumplir a cabalidad con la formación establecida

y por ultimo tenemos la ejecución por medio de una evaluación que se realiza para medir la eficacia y eficiencia de la capacitación.

FLORES, Carolina. (2012) menciona lo siguiente “ La Capacitación Basada en Competencias (CBC), la unidad de avance es la competencia expresada en la forma de una realización laboral concreta, observable y evaluable y está esencialmente centrada en el participante. Su propósito central es formar individuos con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes relevantes y pertinentes a las necesidades cambiantes del desempeño laboral.

Competencia

Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. (prodemsa.net, 2012)

Evaluación al Desempeño

“La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo”.

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.”

La capacitación basada en competencias permite identificar como una habilidad o destreza que tienen los colaboradores al momento de desempeñarse en su lugar de trabajo siendo estos identificados como competencias generales o especificas dando como resultado un impacto positivo en el alcance de objetivos de la organización sea este en el sector publico o privado.

GUERRERO, Rebeca (2013) menciona “La Gestión por Competencias surgió al tratar de definir una dirección de recursos humanos en dos ámbitos: el puesto y el trabajador, como filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos de negocio. Evidentemente, quienes poseen las competencias son los individuos, pero las organizaciones han de trabajar en la doble vía antes citada: asegurando, por un lado, que el empleado ejecuta con acierto las funciones asignadas al puesto que ocupa actualmente, y desarrollando, por otro, a ese empleado, para mejorar su empleabilidad y aportarle una carrera profesional. “

En un sistema de competitividad donde aparece la clave del éxito en las organizaciones es porque se destaca a nivel general las competencias laborales dentro del capital humano de la misma donde se compromete el nivel de aprendizaje del colaborador, el tipo de competencias que se van a llevar al cabo y los resultados que este determina al ponerlos en práctica. Un modelo de gestión por competencias permite dar las herramientas necesarias para general cultura y aprendizaje a través del cumplimiento eficiente de sus funciones laborales. (FLORES, Carolina, 2012)

COBO, Jorge (2012) dice “ La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Evaluación de Desempeño

Alles, M., (2011). La Evaluación de desempeño es un conjunto de instrucciones y procedimientos organizacionales mediante los cuales tanto los colaboradores como los directivos son evaluados en relación al modelo de competencias de la organización.

Atehortúa, F. y otros, (2008). La Evaluación del desempeño permite identificar debilidades en la competencia del empleado, problemas en sus relaciones con otros

o con respecto a las funciones que desempeña, necesidades de reconocimiento, entre otros asuntos.

Bonilla, J. y Urquijo, J., (2008). La Evaluación de desempeño puede definirse como la medición sistemática de la competencia demostrada, de manera específica y global, por una persona en su actuación laboral para la consecución de las metas y objetivos de la organización de que forma parte.

La Evaluación de desempeño es un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y como se va a conseguir. “

La capacitación por competencias influye en el desempeño de los colaboradores orientado a un conjunto de ordenado y sistematizado de habilidades, destrezas y actitudes que conllevan las competencias genericas y especificas de un colaborador, pues esto permite una alta produccion y rentabilidad a la empresa transformandolos en recursos economicos y de capital humano para su crecimiento y aprendizaje de los mismos. Los metodos de capacitacion, la utilizacion de capacidad de recursos y los niveles de desempeño son factores que influyen a un alto desempeño en la formacion y capacitacion de los colaboradores de Bioalimantar. Cia. Ltda.

ORTEGA, Aymara (2008) menciona “En un contexto en el que se tiende a la flexibilización, donde la subcontratación entre empresas se vuelve común, así como también la polivalencia y la rotación de ocupaciones se convierten en habituales, la “lógica de las competencias” ha pasado al centro de la escena en las empresas, alcanzando nuevas formas de reclutamiento, promoción, capacitación, remuneración y de gerencia en general.

A continuación se explica cada una de las fases de esta metodología:

1. IDENTIFICAR PROCESOS CLAVES: En esta fase se representan los procesos (de cualquier índole y nivel) a estudiar, donde el concepto de Diagrama de Flujo, es complementado con el de Análisis de Proceso.
2. ANALIZAR Y MODELAR LOS PROCESOS: A partir de los procesos identificados, se procede a realizar un Estudio Socio-Técnico del proceso, que no es más que definir las tareas que realiza el individuo en cada una de las actividades del proceso con sus correspondientes requerimientos técnicos. De este estudio se desprende las Relaciones Funcionales correspondientes a cada una de las tareas, en el cual se identifica quién la realiza y que demanda en términos de recursos materiales, técnicos e intelectuales.
3. REALIZAR MATRÍZ IDEAL VS REAL: Aquí es donde se encuentran todos los conocimientos y requerimientos necesarios para el desarrollo correcto de las actividades que deben realizar los individuos en los diferentes puestos de trabajo, los cuales se desprenden del análisis que se realiza en las Relaciones Funcionales.
4. DISEÑAR SISTEMAS DE ADIESTRAMIENTO: A partir del análisis de los resultados arrojados por las Matrices Reales de Conocimientos se determina el plan de carrera del individuo, con el fin de determinar la mejor manera de proporcionarles este adiestramiento.
5. IDENTIFICAR COMPETENCIAS TÉCNICAS Y VALORES: En esta fase se describen las funciones directamente relacionadas con los objetivos de la actividad, tomando en cuenta todos los criterios, parámetros y valores involucrados con dicha actividad que sirven de referencia para el desempeño de estas funciones.

6. **ENTRENAR AL PERSONAL:** En esta fase se aplican los programas de formación y desarrollo a los individuos con el fin de obtener las competencias establecidas para el eficaz cumplimiento de cada actividad.

7. **EVALUAR Y CERTIFICAR AL PERSONAL:** Su objetivo es verificar si el individuo posee las competencias establecidas, a través de un conjunto de elementos y acciones orientados a otorgarle reconocimiento formal de la competencia adquirida.

7. **REALIZAR SEGUIMIENTOS:** Verificar constantemente que el desempeño del individuo esté acorde con las competencias requeridas.

La aplicación de esta metodología, los productos derivados de ella y la forma en que estos sean utilizados posteriormente, podrían y deberían variar de una empresa a otra, e incluso de un área a otra, porque cada una tiene sus propias necesidades y exigencias. Lo que se mantiene constante de un caso a otro son las fases de la metodología, lo cual garantiza que al final se obtendrán los mismos resultados en todas las áreas.”

Para un eficiente desempeño laboral es importante seguir pasos metodológicos que permiten a los colaboradores destacarse en su área de trabajo y sus competencias en base a identificar, analizar los procesos para que así sean diseñados un plan de acción que permitan evaluar los mismos en base a necesidades y exigencias de la organización en cada una de las gerencias que compone la organización y así trabajar de manera eficaz entre líderes y subordinados y servicio al cliente interno y externo. (Rebeca Alexandra, Guerrero Villacreses, 2012)

2.2. Fundamentación filosófica

El paradigma crítico – propositivo es que se determinó para la elaboración del presente proyecto de investigación.

Desde la perspectiva de Talento Humano dan solidez a la caracterización de lo que se debe entender por una formación por competencias en el ambiente de aprendizaje de una organización o empresa, ya que uno de los principios es cumplir con los objetivos de la organización en el ámbito de la formación o romper brechas que permite el crecimiento profesional y personal del capital humano.

Al mismo tiempo hay que tomar en cuenta que en las empresas existen dificultades de presupuesto, planificación o poner en práctica capacitaciones al capital humano ya que muchas de las veces la falta de experiencia hacen que se delimiten muchos aspectos y también porque muchas de las veces el personal está más involucrado con sus funciones que el dedicar ocho o más horas para poder capacitarse en términos técnicos o no dentro de su área de trabajo es decir le dan más importancia a su trabajo que a los secundario que significa para algunos colaboradores el capacitarse. (Jorge Xavier, Cobo Escobar, 2012)

La ventaja competitiva de las empresas actualmente no es por la tecnología, por la innovación, recursos materiales ni financieros ya que está en el nivel de formación demostrando las competencias laborales y desarrollo profesional de las mismas, la competencia laboral ha ido dándose como una referencia para la administración y desarrollo del capital humano es por eso la importancia de la calificación, formación y mejoramiento de la fuerza de trabajo a la atención de las diferentes competencias que conllevan los profesionales de la organización. (Hernández Silva, Frank E., & Martí Lahera, Yohannis. , 2006)

2.3 Fundamentación legal

Resolución Comité No. SO 03-001-2011

EL COMITÉ INTERINSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACION PROFESIONAL

CONSIDERANDO

Que, el artículo 165 de la Ley para la Promoción de la inversión y participación ciudadana reformando por Ley No. 00, por el cual se expidió el código orgánico de la producción comercio e inversiones, publicada en el Registro Oficial suplemento 351 de 29 de diciembre del 2010, dispone que la contribución al servicio Ecuatoriano de capacitación profesional, deberá ser pagada mensualmente, por todos los empleadores del sector privado, a orden del Ente rector de la capacitación y formación profesional, los cuales deberán destinarse exclusivamente para actividades de capacitación y formación profesional

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 680, publicado en el registro oficial No. 406 de 17 de marzo de 2011, se expidió la estructura de capacitación y formación profesional, cuyo artículo 4 crea al comité interinstitucional de capacitación y formación profesional, como ente rector de la política intersectorial de capacitación y formación profesional con la planificación y desarrollo nacional, las políticas productivas, sociales y territoriales

Que, para efectos de la transferencia de los recursos señalados el numeral 1.1.1 de las normas técnicas de presupuesto actualizadas mediante acuerdo No. 016 del Ministro de Finanzas publicando en el registro oficial No. 384 de 14 de febrero de 2011, establece que constituye estos entes financieros los organismos, entidades, fondos o proyectos creados por la ley, decreto u ordenanza, con existencia propia e independiente, que administran recursos u obligaciones del Estado, cuya responsabilidad estará el funcionamiento del sistema integrado de administración financiera.

Que, el artículo 19 del mencionado decreto ejecutivo No. 680 señala que la secretaria técnica de capacitación y formación profesional es el único depositario de los aportes asignados por la normativa correspondiente o por medio de otros mecanismos

Que, la disposición décima octava del código orgánico de la producción, comercio e inversiones, señala que para el cumplimiento de lo dispuesto este código sobre capacitación profesional y técnica el ente rector de la capacitación y formación profesional deberá, en el plazo máximo de dieciocho meses desde la vigencia de esta normativa, consolidar un sistema de formación profesional basado en competencias laborales, realizando por ello los cambios estructurales y de gestión, de tal forma que sus modalidades de financiamiento conlleven al establecimiento de currículos académico basados en perfiles profesionales, así como, al reconocimiento de las competencias laborales a través de procesos de evaluación y certificación laboral.

En uso de la atribución conferida en el artículo 55 del estatuto de régimen jurídico y administrativo de la función ejecutiva, así como del artículo 6 numeral 5 del decreto Ejecutivo No. 680 publicado en el registro oficial No. 406 de 17 de marzo de 2011.

RESUELVE

Art. 1 a) Que la secretaria técnica de capacitación y formación profesional sea la entidad que recepte los recursos provenientes de la contribución señalada en el artículo 165 de la ley para la promoción de la inversión y participación ciudadano reformado por la ley No. 00, por la cual se expidió el código orgánico de la producción, comercio e inversiones, publicada en el registro oficial suplemento 351 de 29 de diciembre del 2010, misma que deberá ser pagada mensualmente por todos los empleadores del sector privado, a orden del ente rector de la capacitación y formación profesional, esto es, el comité interinstitucional de capacitación y formación profesional, por cuanto a más de ser depositaria de los aportes asignados por la normativa correspondiente o por medio de otros mecanismos, de acuerdo al decreto ejecutivo No. 680, es la

entidad que cuenta con la estructura organizacional e infraestructuras necesarias para recibir los mismos.

b) Notificar el ministerio de finanzas y al instituto ecuatoriano de seguridad social por ser los organismos encargados de la recaudación de la contribución señalada en el artículo precedente. (Calderón Hernández, G., & Álvarez Giraldo, C., & Naranjo Valencia, J., 2006)

Dado en la ciudad de Quito, Distrito metropolitano, 18 de abril del 2011.

Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional (2011, pág. 1 y 2)

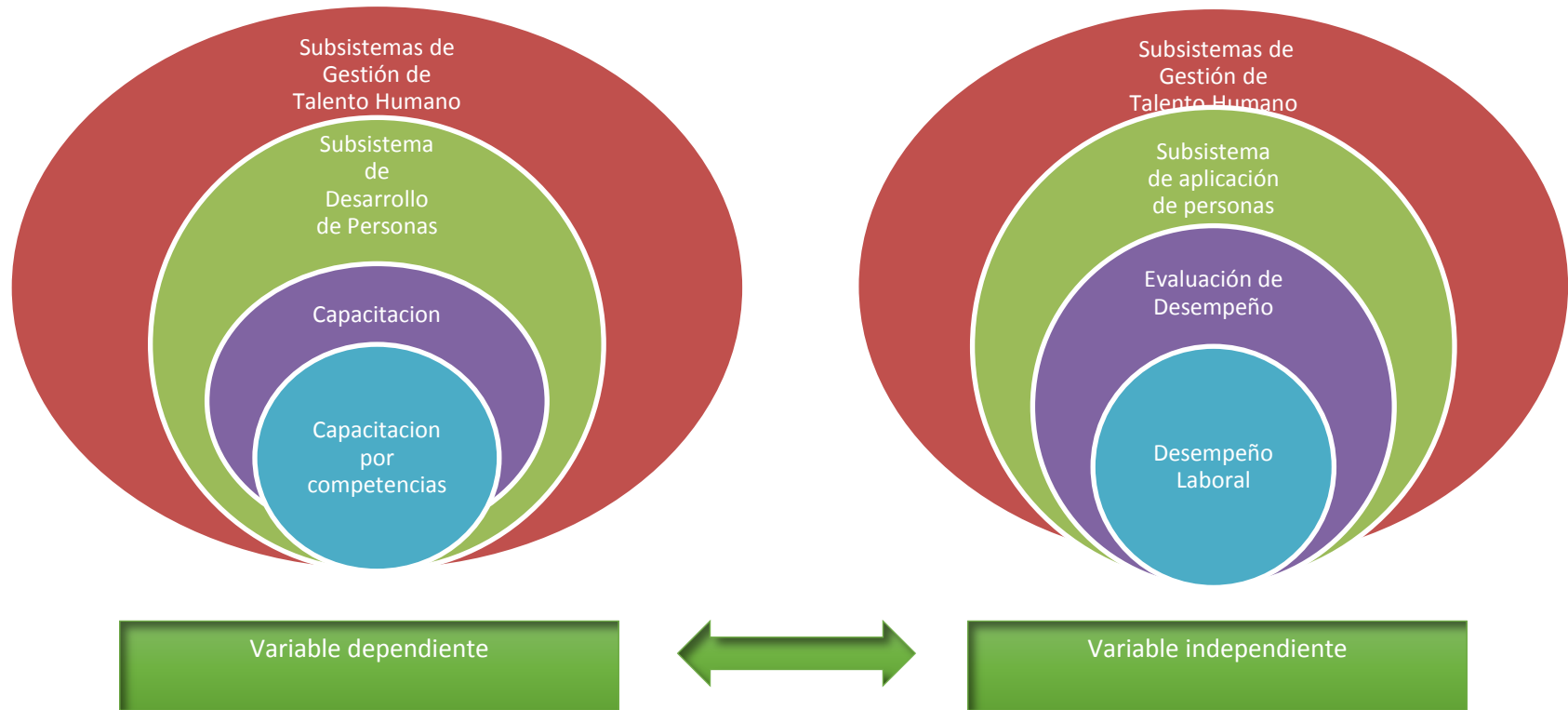
2.4. Categorías fundamentales

2.4.1 Categorización

Variable independiente: Desempeño laboral.

Variable dependiente: Capacitación por competencias

Gráfico 2. Gráficos de inclusión interrelacionados



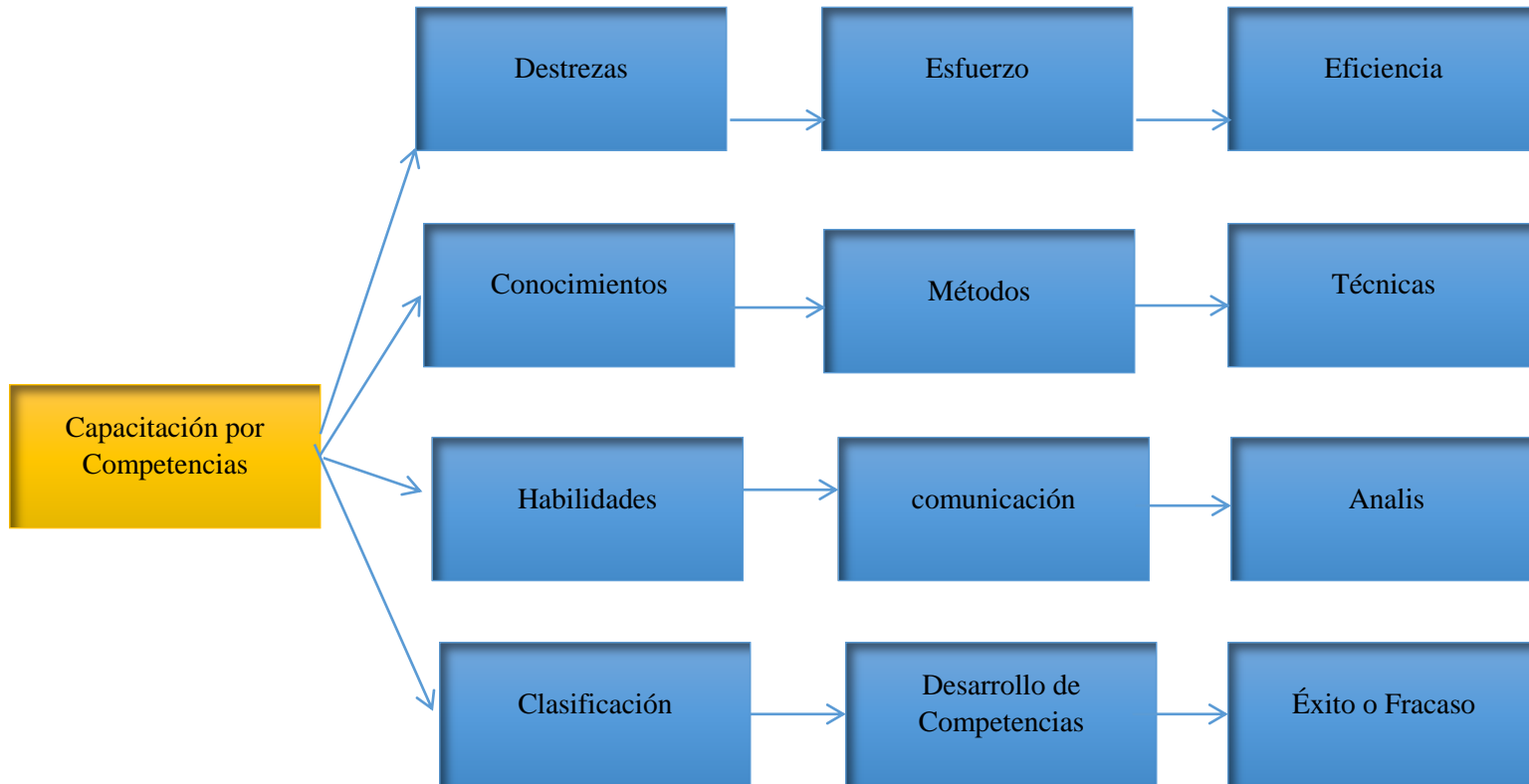
Fuente: Investigación bibliográfica

Gráfico 3. Categorización variable dependiente



Fuente: Investigación bibliográfica

Gráfico 4. Categorización Variable independiente



Fuente: Investigación bibliográfica

2.5. Marco conceptual

2.5.1. Variable dependiente

Subsistemas de Gestión de talento humano

ALLES, Martha (2005) menciona "El talento es necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias lo cual hace referencia a las características de personalidad , devenidas comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" el talento de un colaborador dentro de sus actividades laborales se enfocan de manera individual como el conjunto de capacidades, compromiso y acción los mismos que representan el funcionamiento de las personas en su vida laboral, tanto los conocimientos y las competencias son necesarios para tener éxito en el puesto de trabajo. Existen competencias que se pueden evaluar con mas facilidad dentro de los colaboradores como con los conocimientos y las destrezas pero al mismo tiempo existen competencias que son difícil de evaluar que son los rasgos de personalidad y estos a su vez forman parte de su desempeño laboral a lo largo de su estadía en la organización.

HERNÁNDEZ, Frank (2006) manifiesta "El conocimiento que se encuentra presente en las organizaciones, tanto tácito como explícito, necesita gestionarse eficazmente para lograr resultados beneficiosos. La importancia de la gestión del conocimiento radica en que:

- El conocimiento se convierte en un elemento clave para la competencia de la organización, porque actualmente una estrategia organizacional debe considerar aspectos como:
- El conocimiento de los actores externos (usuarios, proveedores, distribuidores, etc.).
- El conocimiento de los procesos.
- El conocimiento de los recursos humanos.
- La memoria organizacional.
- Los activos de conocimiento.
- Posibilita producir nuevo conocimiento mediante la experiencia, las actitudes y el cambio en la cultura organizacional.
- Facilita la mejora de la comunicación organizacional.
- Permite identificar y calificar las fuentes de conocimiento y de transferirlo eficazmente.

- Crea condiciones para medir los resultados a partir de los datos, la información y el conocimiento dentro y fuera de la organización.
- Acorta el tiempo en los proyectos de planeamiento.
- Perfecciona los procesos.
- Mejora la utilización de los recursos existentes en la organización.
- Posibilita crear un círculo virtuoso del aprendizaje individual y el organizacional.”

La gestión del conocimiento se puede establecer la identificación selectiva del conocimiento, la adquisición del conocimiento, el desarrollo, el proceso de retención, y el proceso de utilización del conocimiento. Es muy importante la identificación de los conocimientos como una competencia importante dentro de los subsistemas de gestión de talento humano en base a la capacitación ya que permite cumplir con la misión, visión y objetivos estratégicos de la misma ya que estos permiten el desarrollo de la organización y mejorar el rendimiento trazándose metas.

NARANJO, Julia (2006) menciona lo siguiente “Una vez planteada en forma sintética una perspectiva de la evolución de la gestión humana, se pretende presentar una visión de hacia dónde se orienta dicha gestión a partir de la literatura revisada. Para ello, en primer lugar, se analizan los factores generadores de cambio y, posteriormente, se muestran las principales tendencias”

Los cambios que se efectúan en diversos ámbitos ya sean estos social, económicos y políticos han afectado a las organizaciones en una positiva y en otras negativamente y dentro de estas en unas áreas y en otras es por esta situación que las áreas más afectadas pueden ser la de gestión de talento humano ya que los cambios más significativos han sido la de reconocer las ventajas o desventajas que conlleva al formar colaboradores y las necesidades de cada una de las áreas de la organización. (Camejo, A., & Cejas, M., 2009)

PRIETO, Ronald (2011) menciona que “De allí que los procesos de Gestión Humana tradicionales han estado orientados a resolver las situaciones apremiantes de las organizaciones, tales como: cubrir una vacante con carácter de urgencia, atender actividades de capacitación para mostrar en el balance social que se desarrollan acciones a favor de la gente y la organización, realizar actividades de bienestar social que engranden a los trabajadores y que den la sensación de que se posee un clima laboral favorable.

Por lo anteriormente expuesto, se afirma entonces que la Gestión Humana es el motor de cualquier estrategia corporativa, porque es el talento de las personas lo que hace posible que las organizaciones alcancen sus metas. Ahora bien, cuando una organización emprende un curso de acción para ser más competitiva, los retos para su personal son múltiples, de allí que el presente y futuro de toda organización depende en mucho de los casos de lo bien que se administre su gente, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores para así elevar al logro de sus fines propuestos.”

Para esto es importante y necesario que los gerentes de las empresas sean los responsables de llevar al cabo una buena supervisión al área de gestión de talento humano y comprendan de manera clara y sencilla la motivación y lo que corresponde a cada una de sus acciones y tareas donde puedan utilizar herramientas de alto impacto y poder medir el propósito llegando a resultados certeros como área de gestión de talento humano y de organización.

CORNEJO, Armando (2009) manifiesta lo siguiente “La Gestión de los Recursos Humanos ha venido avanzando en la misma medida en que lo ha hecho el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información inmersas en el actual proceso globalizador del aparato económico mundial.

Desde este contexto, la actividad que conlleva la Gestión de los Recursos Humanos, se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo a los fines de lograr agenciar objetivos estratégicos tales como: confianza, compromiso, creatividad, inventiva y solidaridad en pocas palabras en intangibles humanos. El desarrollo de este enfoque traslada a los gerentes que direccionan las personas en las organizaciones los factores claves y estratégicos para lograr los objetivos y metas propuestas, por ello, se hace necesario considerar las habilidades, destrezas y conocimientos de los Recursos Humanos que se agencian hoy en las organizaciones del siglo XXI para que las mismas sean competitivas. ”

la gestión de talento humano tiene diferentes dimensiones a interpretar y a poner en práctica dentro de las organizaciones que son las naturales o sociales que permiten acceder a determinar la evolución y el estudio de forma más organizada en cuanto a la acción y al pensamiento de los colaboradores dentro de una organización.

En el marco referencial en libro Gestión de Talento humano CHIAVENATO, Idalberto (2008) menciona “En este contexto de Recursos Humanos (RH) es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del

área cambio. Muchas organizaciones han sustituido administración de recursos humanos por gestión de talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración del capital humano y hasta la administración de personas.” (pág., 3). Al mismo tiempo según La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación CRUZ, Yoani menciona que “Las Empresas Modernas se desarrollan en un Entorno altamente cambiante, donde las tecnologías caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado.

En el marco histórico menciona Gestión de Talento Humano CHIAVENATO, Idalberto (2008) dice “Las organizaciones son auténticos seres vivos, cuando logran el éxito tienden, a crecer, o cuando menos, a sobrevivir. El mayor crecimiento representa una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc.”(pág. 4). La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación CRUZ, Yoani menciona que “como se puede apreciar el Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones ”

En el marco conceptual, en Gestión de Talento Humano CHIAVENATO, Idalberto (2008) menciona que “la administración de Recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.”(pág. 8) . La Gestión del Talento Humano como fuente generadora de innovación CRUZ, Yoani menciona que “ De todos los elementos antes expuestos , es nuestro objetivo tratar el tema del Talento Humano y su gestión como elemento decisivo dentro del proceso de Innovación Tecnológica, partiendo de la idea de que es el hombre el único que las puede generar y desarrollar.”

En el mundo de los recursos humanos el valor más importante es el capital humano dentro de las organizaciones ya que cada trabajador es un mundo diferente donde se

aplican cada uno de los procesos de los recursos humanos en cada uno de los colaboradores, hoy en día las empresas exigen mucho más allá de lo normal debido a que la competencia, la tecnología y la innovación lo exige también, es por eso que el motor de una empresa u organización es el recurso humano ya que sin ello las empresas serían manejadas por robots pero la diferencia de que las organizaciones son manejadas por seres humanos cada paso cada sistema cada proceso y cada método se lo hace con la inteligencia y la preparación de cada uno de los colaboradores dentro y fuera de la organización así preparándose personal y profesionalmente en su área de trabajo.

Subsistema de desarrollo de personas

ALLES, Martha (2009) menciona lo siguiente “ Una organización tanto de muchas personas como de pocos integrantes requiere de directivos con altas capacidades gerenciales y al mismo tiempo necesita de especialistas respectivamente.”

Existen dos enfoques para el desarrollo de personas como son el enfoque tradicional y el enfoque modernos pues como enfoque tradicional se destaca la formación de conocimientos y competencias en relación de temas específicos mientras que en el enfoque moderno la formación en conocimientos y competencias se basa en una estrategia organizacional. Al mismo tiempo se toma decisiones de formación cuando esta es necesaria ya que ahora la formación y el desarrollo de competencias se realizan en forma constante ya que se enfoca al alcance de la estrategia organizacional.

JAUME, Federico (2006) menciona lo siguiente “Los extraordinarios avances tecnológicos de los últimos veinte años, así como la aparición de nuevas necesidades de conocimientos en todos los sectores de actividad laboral, han renovado ampliamente el hacer y el saber de persona, grupos y organizaciones, privadas y publicas de medianas, pequeñas y grandes organizaciones” . La detección de necesidades formativas ya sean individuales o en equipo, los criterios de formación, la preparación de una sesión formativa y la integración de componentes hacen

responsables a los colaboradores de una organización de una manera eficaz y eficiente al momento de cumplir con sus funciones laborales.

ALLES, Martha (2006) manifiesta lo siguiente “ Cuando se hace referencia a la necesidad de capacitar en materia de competencias se utiliza el termino desarrollo como una forma de incluir dentro del mismo concepto tanto la capacitación como el entrenamiento”. El lugar que ocupa el desarrollo de las competencias y la relación entre la experiencia y el desarrollo de las mismas permiten que se ejerza en la práctica profesional y en las actividades de desarrollo de las competencias en base a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes dentro de la organización fortaleciendo así el concepto de competencias a la gestión empresarial y capital humano.

RODRÍGUEZ, Alfredo (2013) “ La formación profesional no solo coprende una formacion regularizada de manera estricta y si por algo se caracterizan a finales del siglo XXI en el seno de las econmias a la vanguardia es por otorgar un estrategica absoluta en el ambito de la investigacion e innovacion que es la formacion permanente del capital humano”. Las necesidades de la organización se van conformando en base a un marco organizativo por cada una de las areas en formacion y conocimiento de cualificaciones y certificaciones que facilitara de mejor manera alcanzar objetivos comunes entre diferentes departamentos de la organización.

SILICEO, Alfonso (2004) menciona lo siguiente “con el proposito fundamental de aterrizar en el concepto de cultura de capacitacion recién explicado, se exploran 5 areas clave de aplicaciones practicas de dicha cultura sin pretender de ningun modo señalar lo que son la identidad, capacitacion y profundidad, el desarrollo de actitudes empresariales en la capacitacion, creatividad en el desarrollo ejecutivo, programa de renovacion de personal y la empresa, la ecologia y la capcitacion.”. La relacion que existe entre la necesidad que posee cada colaborador de la organización de poder ser

parte de la organización el cual implica conocer la misión, visión, principios y políticas de la organización así como objetivos y estrategias organizacionales permite el desarrollo de las personas en cuanto a las actitudes que hoy en día sirven de mucho dentro del ámbito laboral.

Capacitación

Como marco referencial tenemos a Gestión de Talento Humano de CHIAVENATO, Idalberto (2008) quien menciona `Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones, compuesto por personas que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones.´´(pág., 370). Al mismo tiempo La Gestión de la Capacitación con estrategia de desarrollo institucional QUIÑONEZ, Aura (2010), menciona que ´´ Para contar con personal calificado y permanentemente actualizado que permita elevar la calidad y productividad de la Empresa, convirtiéndola en altamente competitiva.´´

El marco histórico Gestión de Talento Humano de CHIAVENATO, Idalberto (2008) menciona que ´´La capacitación además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización.´´ (pág., 374). La Gestión de la Capacitación con estrategia de desarrollo institucional QUIÑONEZ, Aura (2010) también menciona ´´ Cuando los trabajadores disponen de las competencias que necesitan para su trabajo, pero a un nivel inferior al que exige su puesto , la capacitación permite que consigan el nivel de competencias necesaria para desempeñarlo con eficacia, eficiencia, seguridad y competitividad.´´

En el marco Conceptual Gestión de Talento Humano de CHIAVENATO, Idalberto (2008) menciona que ´´Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de su trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente el concepto se

amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. "(pág., 370).

La Gestión de la Capacitación con estrategia de desarrollo institucional QUIÑONEZ, Aura (2010) también menciona " Es el proceso de transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para desarrollar sus capacidades atendiendo las áreas del conocimiento, habilidades, afectivas según lo necesite, provocando en él, cambios de conducta en forma planeada y conforme a objetivos, en beneficio de un mejor desempeño laboral."

La capacitación al igual que los demás procesos en recursos humanos como selección, evaluación de desempeño, remuneraciones y entre otros juega un papel indispensable dentro de la organización dedicada al capital humano ya que permite preparar al personal en conocimientos, habilidades y destrezas es decir en competencias para que los mismos aporten en sus funciones que ocupan cada uno de los cargos, la capacitación también representa una inversión pero la misma debe tener un retorno positivo y no un negativo ahí verificaríamos si se vuelve una inversión o un gasto.

En el marco referencia según GUZMAN, Padrón (Internet, 2013, 05, 2015, 08,07) argumenta " Un plan de capacitación intenta enseñar a alguien un nuevo conocimiento, para acrecentar el valor de esa persona en la organización. Esto en función de los resultados del análisis de las necesidades". También Como estructurar un plan de capacitación SUAREZ, Adriana menciona que " Un plan de capacitación debe ser preciso y estructurado. Es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento, así mismo, que estén alineadas con las necesidades de formación de la compañía."

En el marco Histórico. Como estructurar un plan de capacitación SUAREZ, Adriana menciona que " Es imprescindible tener clara cuál es la filosofía de un programa de desarrollo humano. Debe estar orientado al fortalecimiento de las habilidades del recurso humano de la empresa. De esta manera, se interiorizan las competencias y se dará un mayor alcance y sentido a la labor que se realiza cada día"

El plan de capacitación permite a la organización planificar de la mejor manera en cuestiones de presupuesto, de temas, de participantes y proveedores de la mejor manera posible para que al fin del año se hayan obtenidos buenos resultados del mismo.

Capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, Ministerio de Salud Pública (Internet, 2008) menciona que " La capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios."

Plan de Capacitación, Dirección de Seguridad Ocupacional, (Internet 2011), menciona que " El Manual de Capacitación contiene información para planificación, ejecución y evaluación de cursos básicos, avanzados y recurrentes, además de la información para poder impartir cursos, seminarios y talleres."

Plan de Capacitación, Dirección de Seguridad Ocupacional, (Internet 2011), menciona que " Cualquier acción que lleve el alumno inspector hacia el cumplimiento de un objetivo de capacitación."

Capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, Ministerio de Salud Pública (Internet, 2008) menciona que " Los trabajadores de todas las instituciones de salud deben de luchar por lograr, de forma creciente la efectividad, o lo que es lo mismo, la capacidad de alcanzar el efecto que se desea o se espera, la eficiencia o relación entre el resultado alcanzado. "

Plan de Capacitación, Dirección de Seguridad Ocupacional, (Internet 2011), menciona que " El proceso de desarrollar y proveer para cada individuo, conocimientos, habilidades y comportamientos durante el rendimiento ó performance."

Capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, Ministerio de Salud Pública (Internet, 2008) menciona que " El impacto de la capacitación de los trabajadores de las esferas de los servicios, la economía y administrativos son el complemento de la atención de la calidad médica y salubrista en general. "

El cumplimiento del plan de capacitación corresponde a la parte final del mismo ya que al momento de ejecutar o gestionar la capacitación nos permite establecer varios indicadores del mismo entre estos están el cumplimiento del plan de capacitación ya que se planifica para todo un periodo a largo. Corto o mediano plazo lo cual determina el retorno de inversión de todas las capacitaciones ya sean externas o internas que se aplican en la organización con el objetivo de su cumplimiento del 100%.

Capacitación por competencias

En el marco referencial en donde en Proceso de capacitación y desarrollo de competencias en la organización de DORADO, Jorge (Internet; 2013,10,16; 2015,08,07;20:57) menciona que "Aunque haya mucha tela por cortar en el tema de las competencias, relacionado con los procesos de gestión humana en el campo organizacional, no se puede desconocer que hay un acercamiento e incipientes pasos de las empresas a adoptar modelos de gestión basados en competencias." También Capacitación por competencias de VALDEZ, Elisa (2005) menciona que " Uno de los objetivos principales de la competencia laboral, es romper los obstáculos que en algún momento se presentan en las organizaciones, impidiendo una mejor dinámica a la hora de capacitar a su personal."

En el Marco Histórico Proceso de capacitación y desarrollo de competencias en la organización DORADO, Jorge (Internet; 2013,10,16; 2015,08,07;20:57) "Antes de abordar las técnicas que están orientadas al desarrollo de competencias es importante dejar claro que al momento de iniciar un proceso de formación para desarrollar competencias, la organización ha de definir las competencias de cada puesto de trabajo de manera que no se trate de desarrollar cualquier competencia en la persona. " También Capacitación por competencias de VALDEZ, Elisa (2005) menciona que "el enfoque de enseñanza por problemas, se combina muy bien con la formación por alternancia, (ir y venir entre la sala y la práctica), esto respondería los grandes problemas que tienen las empresas en el tema de capacitación, que es la actualización en la capacitación de los trabajadores.

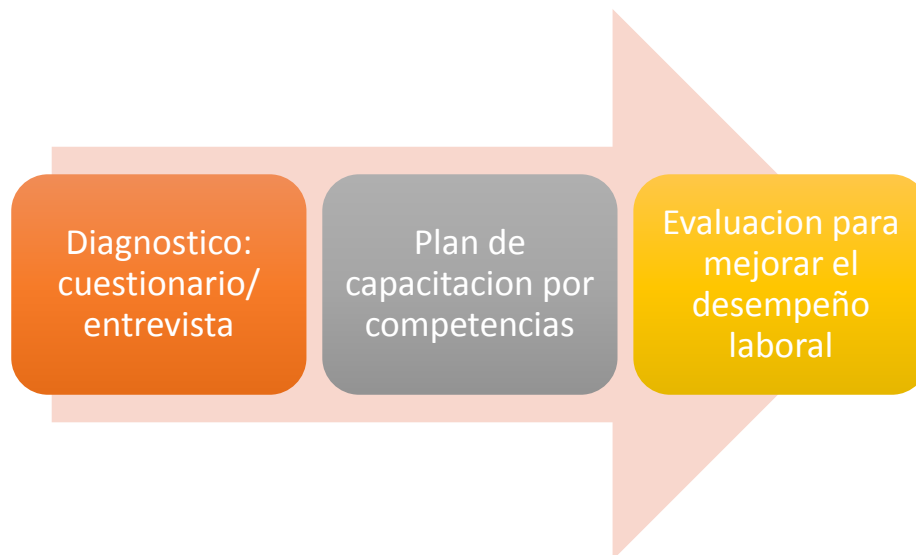
ALLES, Martha, 2001 “El entrenamiento y la capacitación en competencias ofrecen diferentes aproximaciones y vertientes” Buenos Aires

Martha Alles se enfoca en variables muy importantes para destacar la capacitación por competencias tomando en cuenta lo que es un curso formal sobre las competencias a desarrollar, el entrenamiento derivado de su propio desempeño, y el autodesarrollo.

Según Martha Alles nos dice que el entrenamiento en el puesto de trabajo es la mejor vía para desarrollar las competencias del colaborador tomando en cuenta recursos como el entrenamiento experto, la rotación de puestos de trabajo, asignación de comités, asignación de un proyecto específico, designación de gerentes entre otros.

Existen métodos dentro de la organización para el desarrollo de competencias de un colaborador y las mismas son las siguientes, los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo, los métodos de desarrollo fuera del trabajo y las técnicas para el autodesarrollo.

Gráfico 5. Método de desarrollo de personas



Fuente: Investigación bibliográfica

Diccionario de competencias, CEPES (internet) dice que “ La incorporación de competencias al Diccionario requiere de una definición conceptual de la misma, y de los distintos niveles de requerimientos, requiere a su vez de la actualización permanente de su contenido así como de la incorporación de nuevas competencias”

Es importante tomar en cuenta que para establecer un sistema de capacitación por competencias hay que tomar en cuenta que es indispensable que la organización cuente con un diccionario interno de competencias

Es Diccionario de competencias, CEPES (internet) menciona que “Para realizar un Diccionario de Competencias cada empresa debe de identificar, elegir, consensuar y definir las competencias, ha de hacerse por tanto con un procedimiento común y participativo.”

Diccionario por Competencia, (internet) menciona que “El Diccionario de Competencias responde a un proceso de reorganización e ingeniería de la estructura por parte de la Dirección de Gestión Humana para responder con más acierto a las necesidades y desafíos.”

El diccionario de competencias comprende una herramienta importante para realizar cualquier proceso en el área de Gestión de Talento Humano, ya que según varios autores existen varias competencias que se pueden aplicar a la organización con el objetivo de que todo el capital humano sea competente y objetivo dentro y fuera de su área de trabajo obteniendo así un crecimiento profesional y personal del mismo.

Alles, Martha, 2011, “A la hora de analizar las capacidades de una persona, tres son los planos a tener en cuenta como son los conocimientos, las destrezas y las competencias”

Por ejemplo, dentro de los conocimientos pueden ser las matemáticas, la estadística, la contabilidad general, normas, idiomas, economía entre otros, dentro

del grupo de las destrezas pueden ser manejo de vehículos, manejo de ordenadores, escritura o manejo de textos, reparación de objetos, análisis, entre otros y dentro de las competencias pueden ser la adaptabilidad al cambio, flexibilidad, autocontrol, entre otros.

Competencias genéricas

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Intelectuales: Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad

Personales: Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.

Interpersonales: Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.

Organizacionales: Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.

Tecnológicas: Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías

Empresariales: Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Específicas

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales. Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”⁹. Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

También hay que tomar en cuenta para establecer un diccionario de competencias dentro de la organización hay que tomar en cuenta lo siguiente:

Tabla 1. Competencias cardinales

Compromiso	Ética	Prudencia
Justicia	Fortaleza	Orientación al cliente
Orientación a los resultados	Calidad de trabajo	Sencillez
Adaptabilidad al cambio	Temple	Perseverancia

Integridad	Iniciativa	Innovación
Flexibilidad	Empowerment	Autocontrol
Desarrollo de las personas	Conciencia organizacional	

Fuente: Investigación bibliográfica

Tabla 2. Niveles ejecutivos

Desarrollo del equipo	Modalidades de contacto	Habilidades mediáticas
Liderazgo	Liderazgo para el cambio	Pensamiento estratégico
Empowerment	Dinamismo – energía	Adaptabilidad
Relaciones publicas	Orientación al cliente	

Fuente: Investigación bibliográfica

Tabla 3. Niveles Intermedios y otros equipos

Alta adaptabilidad – flexibilidad	Colaboración	Calidad de trabajo
Dinamismo – energía	Empowerment	Franqueza – confiabilidad – integridad
Habilidad analítica	Iniciativa – autonomía – sencillez	Liderazgo
Modalidades de contacto	Nivel de compromiso – disciplina – productividad	Orientación al cliente interno y externo
Profundidad en el conocimiento de los productos	Orientación a los resultados	Orientación al cliente
Negociación	Comunicación	Aprendizaje continuo
Credibilidad técnica	Presentación de soluciones comerciales	Resolución de problemas comerciales

Trabajo en equipo	Capacidad de planificación y de organización	Iniciativa
-------------------	--	------------

Fuente: Investigación bibliográfica

Tabla 4. Niveles iniciales

Alta adaptabilidad – flexibilidad	Capacidad para emprender	Dinamismo energía
Habilidad analítica	Iniciativa- autonomía	Liderazgo
Modalidades de contacto	Orientación al cliente interno y externo	Productividad
Responsabilidad	Tolerancia a la presión	Trabajo en equipo
Flexibilidad	Autocontrol	Búsqueda de información
Conciencia organizacional	Confianza en si mismo	Desarrollo de las relaciones
Desarrollo de las personas	Impacto e influencia	Pensamiento analítico
Preocupación por el orden y la claridad	Pensamiento conceptual	

Fuente: Investigación bibliográfica

Tabla 5. Competencias de conocimiento.

Apoyo a los compañeros	Autodirección basada en el valor	Responsabilidad personal
Innovación del conocimiento	Profesionales inteligentes	Desarrollo de profesionales inteligentes
Competencia de los profesionales del conocimiento	Desarrollo de redes flexibles	Desarrollo de redes inteligentes

Fuente: Investigación bibliográfica

Según Hay/ Mc. Bear (2013) menciona un glosario de terminos tomando en cuenta competencias genericas y específicas pues estas competencias son las que se aplican actualmente en el area de gestion de talento humano en la empresa Bioalimantar Cía. Ltda mencionadas a continuacion:

Tabla 6. Competencias genéricas

Gestión personal	Pensamiento	Logro
Autoconfianza (ANZ)	Pensamiento Analítico (ANA)	Orientación al Logro (LOG)
Flexibilidad (FLE)	Pensamiento Conceptual (CON)	Iniciativa (INI)
Integridad (DAD)	Búsqueda de Información (BUS)	Orientación al Logro (LOG)
Identificación con la Organización (IDE)		
Influencia	Gestión del Equipo	Competencias suplementarias
Orientación al Cliente (CLI)	Desarrollo de Personas (DES)	Preocupación por el Orden y la Calidad (ORD)
Comprensión Interpersonal (COM)	Dirección de Personas (DIR)	Autocontrol (AUT)
Comprensión de la Organización (ORG)	Liderazgo (LID)	
	Trabajo en Equipo (TRA)	

Fuente: Investigación bibliográfica

A continuación se detalla cada una de ellas:

Flexibilidad habilidad para adaptarse y poder trabajar de manera eficaz en situaciones con grupos o personas diferentes.

Autoconfianza convencimiento de realizar con éxito una actividad con enfoque adecuado para poder realizar un trabajo o resolver un problema.

Integridad es la forma de actuar con consonancia con lo que cada una de las personas considera importante las cuales las intenciones, ideas y se está dispuesto a actuar honestamente.

Identificación con la organización es la capacidad y la voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia algunas necesidades, objetivos, prioridades y objetivos de la organización la misma que puede manifestarse al poner la misión de la empresa y sus preferencias individuales.

Pensamiento analítico capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.

Pensamiento conceptual habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas.

Búsqueda de información inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto.

Orientación al logro preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).

Iniciativa 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.

Orientación al cliente deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

Comprensión interpersonal habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente.

Comprensión de la organización es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.).

Impacto e influencia intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

Desarrollo de interrelaciones actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas persona

Desarrollo de personas esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.

Dirección de personas intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el "decir a los demás lo que tienen que hacer".

Liderazgo asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo.

Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

Trabajo en equipo intención de colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina.

Preocupación por el orden y la calidad preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y

la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

Autocontrol capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

2.5.2. Variable independiente

Subsistema de aplicación de personas

IDALBERTO, Chiavenato (2011) menciona que “La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante.” Dicho esto se puede notificar que en la mayoría de las organizaciones la mayoría de los colaboradores requiere de una planificación y aplicación mas específica para alcanzar la eficiencia en actividades y objetivos de la organización ya que cada uno tiene competencias genericas y especificas que permiten el desarrollo de habilidades y destrezas en sus funciones laborales.

RODRÍGUEZ, Juan (2004) manifiesta que “Los estandares de gestion eficaz pueden ser definidos como el conjunto de conocimientos, tecnicas y hablidades imprescindibles para desempeñar eficazmente los puestos que deben conseguir resultados mediante supervision, coordinacion o interacion entre terceros

Estandares referidos a la direccion y liderazgo

- Conocer distinguir y ejecutar actividades
- Distinguir entre la autoridad y responsabilidad

- Conocer y aplicar los metodos de direccion y lidrazgo
- Conocer la tecnica de definicion de objetivos.
- Establecer prioridades

Estandares referidos a habilidades de gestion

- Conocer y aplicar las tecnicas eficaces de comunicaci3n e intercambio.
- Conocer y aplicar las tecnicas de direccion de reuniones
- Hacer presentaciones eficaces seleccionando los metodos adecuados
- Organizar el tiempo y programar las actividades
- Programar adecuadamente las actividades de los demas
- Juzgar adecuadamente la necesidad de un trabajo en equipo
- Cultivar relaciones que permiten alcanzar objetivos” (pg, 54,55)

El enfoque de las empresas en la actualidad en cuanto a la aplicaci3n de personas es el tiempo que ha durado el desarrollo de las bases que han servido para comprobar las ideas de manera moderna en el ambito de los recursos humanos ya que al mismo tiempo inspira la mision y la vision de la organizacion en base a un modelo adecuado para aplicar a los colaboradores al momento de poner en practica sus actividades laborales.

BURACK. Elmer (2006), menciona “Tambi3n se desarrollaron trabajos en campo de la carrera, y los an3lisis relacionados especialmente con esta 3rea fueron cubiertos con el titulo de desarrollo de carrera que comprende tanto la gesti3n de la carrera corporativa como la planificaci3n de la carrera individual”. Los planes de carrera o planes de accion que debe poseer todo colaborador dentro de la organizaci3n es parte de la aplicaci3n en su area de trabajo es por eso que el area de recursos humanos deben cumplir un rol muy importante dedicado a cada uno de los colaboradores, pues esto permite un crecimiento profesional y personal a lo largo de su vida laboral.

GAN, Federico (2007) menciona lo siguiente “Las personas, la gesti3n de las mismas y los muy diversos programas que se aplican y se han aplicado en su desarrollo, representan el principal reto pasado, presente, futuro de las organizaciones.” (pg, 16).

Para la aplicación del desarrollo del personal en las organizaciones es importante tomar en cuenta que existen elementos que lo conforman como son el estudio de las características de manera colectiva de personas que conforman la organización y la comunicación de cada uno de los miembros para la adopción de decisiones que vinculen sus intereses de manera individual y el de la organización.

GÓMEZ, Luis (2008) manifiesta “Aunque la formación suele utilizarse en combinación con el desarrollo, los términos no son sinónimos. La formación normalmente se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento¹. Por ejemplo, un nuevo equipo puede exigir que los trabajadores aprendan nuevas formas de hacer el trabajo, o un trabajador puede no entender correctamente un proceso laboral. En ambos casos, se puede utilizar la formación para corregir el déficit de habilidades. Por el contrario, el desarrollo (que abordaremos en el Capítulo 9) es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro.”(pg,299). Para una eficiente aplicación de personas en las organizaciones es importante tomar en cuenta que explicar, describir, distinguir, formular, indentificar y formular son muchas de las acciones que se deben aplicar dentro de sus funciones laborales ya que los colaboradores probablemente tienen más opciones que nunca para tener un mejor control de sus actividades con más responsabilidad y autonomía al momento de poner en práctica cada una de sus competencias.

Evaluación del desempeño

CHIAVENATO, Idalberto, 2008, “La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño de trabajador, entendido como la medida que este cumple con los requisitos de su trabajo” México D.F

También se puede definir como una valoración de sus competencias al momento de desempeñarse en su área de trabajo donde es un proceso que permite identificar los problemas del colaborador y sus aptitudes y actitudes de los mismos.

SANIN, John, 2014, “Se refiere a la forma como se interpreta la realidad para conseguir visiones más positivas sobre el mundo. Implica un manejo abierto y creativo de la incertidumbre, una amplia apertura al cambio, flexibilidad y manejo del fracaso desde un punto de vista positivo como una importante oportunidad de aprendizaje (Eljuri, 1994; Romero, 1994).” Bogotá, se conceptualiza en la posibilidad en que los colaboradores se adaptan a las necesidades de la organización encontrando errores y como poder solucionar los mismos y entender como oportunidades de aprendizaje.

Existen 5 tipos de competencias

- Motivación
- Características
- Concepto propio
- Conocimiento
- Habilidades

También se pueden clasificar en

- Competencias de logro y acción: orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa y búsqueda de información
- Competencias de ayuda y servicio: entendimiento interpersonal y orientación al cliente
- Competencias de influencias: influencia e impacto, construcción de relaciones y conciencia organizacional.
- Competencias gerenciales: Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación y liderazgo.
- Competencias cognoscitivas: pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica profesional.
- Competencias de eficacia personal: Autocontrol, confianza en si mismo, comportamiento ante los fracasos y flexibilidad.
- Competencias Universales para cuadros superiores: Presentación oral, comunicación escrita, análisis de problemas de la organización, comprensión de los problemas de la organización, análisis de los problemas de fuera de su organización, planificación y organización, delegación, control, desarrollo de

subordinados, sensibilidad, autoridad sobre individuos, autoridad sobre grupos, tenacidad, negociación, vocación para el análisis, sentido común, creatividad, tomar riesgos, decisión, conocimientos técnicos y profesionales, energía, apertura a otros intereses, iniciativa, tolerancia al estrés, adaptabilidad, independencia y motivación.

- Supra competencias: intelectuales como la perspectiva estratégica, análisis y sentido común y planificación y organización. Interpersonales: dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral. Adaptabilidad al medio y orientación a los resultados.”

Evaluación del desempeño laboral de PEREZ, Ana (2009) menciona que ° evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados ° (pág., 1)

Manual de evaluación de desempeño, Universidad Nacional Abierta (internet; 2005) menciona que “ El sistema de Evaluación del Desempeño surge de la necesidad que tiene toda Institución de evaluar los recursos humanos en función de sus objetivos, metas, planes y programas, con la finalidad de planificar racionalmente su desarrollo”

De igual manera es importante destacar que la evaluación de desempeño determina lo siguiente

Según Evaluación del desempeño laboral de PEREZ, Ana (2009) define que “ su concepto se define aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización ° (pág. 2)

Manual de evaluación de desempeño, Universidad Nacional Abierta (internet; 2005) menciona que “ El Sistema de Evaluación del Desempeño está fundamentado en los principios de la justicia y el respeto al trabajador.”

Evaluación del desempeño laboral de PEREZ, Ana (2009) “ La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o de ubicación, ” (2009)

Manual de evaluación de desempeño, Universidad Nacional Abierta (internet; 2005) menciona que " Será un medio que aportará información para establecer criterios de base en la toma de decisión en aspectos relativos a la administración y planificación de los recursos humanos tales como: reconocimiento, aumento por méritos, transferencias, adiestramiento, y evaluación del personal fijo y contratado. "

La evaluación de desempeño es un elemento fundamental al momento de realizar el proceso de capacitación ya que es una brecha que permite conocer el desempeño del colaborador y saber en qué área o tema en específico es importante formar o capacitar al colaborador

Programa de Evaluación del Desempeño, Asociación de buenos empleadores, (internet) menciona que "Un sistema de Evaluación del Desempeño tiene como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores, que se vea reflejado en los resultados de su empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador."

Oficial Mayor de Gobierno de Dirección de Recursos Humanos Evaluación de Desempeño, (internet), menciona que " La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador.

Programa de Evaluación del Desempeño, Asociación de buenos empleadores, (internet) menciona que " La Evaluación del Desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa."

Oficialía Mayor de Gobierno de Dirección de Recursos Humanos Evaluación de Desempeño, (internet), menciona que " La evaluación del desempeño es un proceso completo que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales"

Programa de Evaluación del Desempeño, Asociación de buenos empleadores, (internet) menciona que “ Los Programas de Evaluación del Desempeño (PED) son flexibles en cuanto a su aplicación, pero se recomienda que se realicen al menos una vez al año, lo cual no limita la posibilidad de tener reuniones de seguimiento trimestrales o semestrales con la finalidad de realizar ajustes y/o correcciones de manera oportuna.”

Oficialía Mayor de Gobierno de Dirección de Recursos Humanos Evaluación de Desempeño, (internet), menciona que “ Genera una comunicación constante entre Jefes y colaboradores para mejorar el desempeño del trabajo de ambos.”

La evaluación de desempeño cumple un rol sumamente importante en el progreso de los colaboradores dentro y fuera de su área de trabajo ya que esto contempla varios indicadores de cumplimiento como su trabajo, su relación entre compañeros de trabajo, su relación con su jefe inmediato, la misión y la visión de la empresa para su progreso y establecer brechas que permitan al trabajador entablar competencias en su área de trabajo.

Desempeño laboral

En el marco referencial Gestión de Recursos humanos y el Desempeño Laboral de LATORRE, Felisa (2011) “ El entorno cambiante, globalizado y diverso en términos sociodemográficos, junto con las nuevas tecnologías ha transformado el modo de gestionar las organizaciones radicalmente. Han sido muchos y diversos los avances desde mediados del siglo pasado a los albores del s. XXI, donde se contextualiza el presente trabajo. ” (pág., 1). También en Concepto de desempeño laboral Melisa, (2013) menciona que “ El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. ”

El marco histórico tenemos Gestión de Recursos humanos y el Desempeño Laboral LATORRE, Felisa (2011) menciona que “ En aras de una correcta interpretación y contextualización de los resultados del estudio, en este apartado se citan los principales

cambios socioeconómicos producidos desde principios del s.XXI.” (pág., 2) .

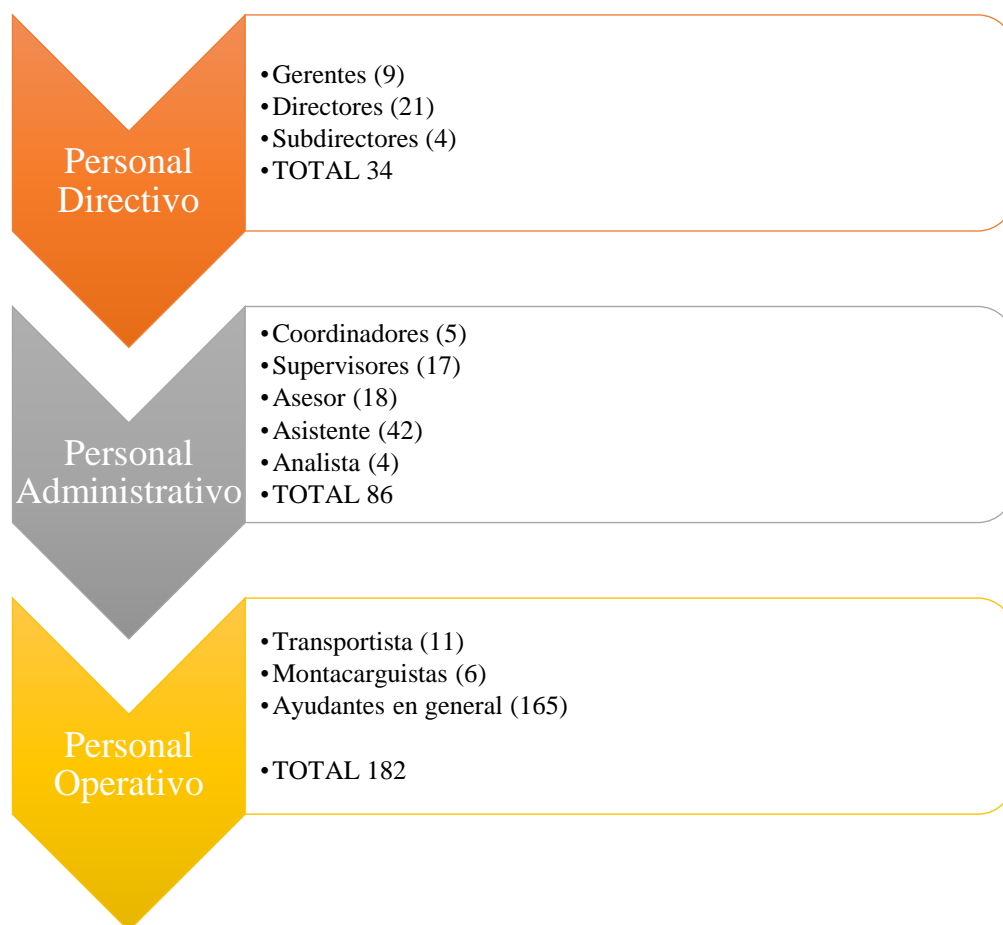
En el marco conceptual Gestión de Recursos humanos y el Desempeño Laboral LATORRE, Felisa (2011) que menciona “ En resumen, es un conjunto de conductas que implica algún tipo de beneficio para la organización. En la definición de desempeño se podrían incluir tanto las tareas que están definidas en el puesto como las tareas emergentes y las conductas de ciudad organización como las conductas contra productivas.” (pág., 93)

El desempeño laboral constituye la estabilidad o inestabilidad del capital humano que forma parte de una empresa, por eso es importante que el desempeño laboral se relacione con la capacitación y formación del capital humano de las organizaciones para que así se vayan desarrollando varios factores y poder cumplir con los objetivos de la empresa con un buen desempeño laboral en sus funciones y áreas de trabajo.

ROMERO, Fernando (2017), menciona “Ahora bien, el hombre para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, por cuanto debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.” (pg, 69). El desempeño laboral en las organizaciones determina la satisfacción y motivación que tienen los colaboradores al momento de realizar los procesos que se llevan al cabo dentro de la organización, obteniendo así un impacto en la calidad del servicio con el fin de fijar lineamientos estratégicos de calidad.

A continuación se adjunta información sobre los colaboradores de la empresa Bioalimantar en base al cronograma estructural de la misma clasificado en tres áreas como son el personal operativo, administrativo y operativo respectivamente.

Gráfico 6. Clasificación del organigrama Estructural



Fuente: Investigación de Campo

Una vez realizado la respectiva investigación bibliográfica se realiza un comparativo con las competencias tanto genéricas como específicas en base a la variable dependiente e independiente que servirá para un mejor desarrollo del presente proyecto de investigación.

Tabla 7. Comparativo Autores y Competencias.

PROCESOS	COMPETENCIAS				
	DESTREZAS	GENÉRICAS	ESPECÍFICAS	CONOCIMIENTO	EXPERIENCIA
DIAGNOSTICO	Según Martha Alles:	Según Martha Alles:	Según Martha Alles:	Según Martha Alles:	Según Martha Alles:

	<p>Manejo de vehículos</p> <p>Manejo de PC</p> <p>Comunicación oral</p> <p>Resistencia al cansancio</p> <p>Preparación de comidas</p> <p>Preparación de objetos</p> <p>Trabajo con objetos pequeños</p> <p>Buen trato con animales</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Análisis y solución de problemas, realización de proyectos, razonamiento.</p> <p>Según Claude Levy-Rebollar</p> <p>Precisar las diferencias que existen entre competencias, aptitudes y rasgos de</p>	<p>Adaptabilidad al cambio</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Aprendizaje continuo</p> <p>Autocontrol</p> <p>Autodirección basada en el valor</p> <p>Autonomía</p> <p>Motivación</p> <p>Conducta</p> <p>Desarrollo de personas</p> <p>Liderazgo</p> <p>Comunicación</p> <p>Dirección de equipos</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Conocimientos generales, conocimientos específicos del entorno profesional</p>	<p>Aprendizaje divergente, asimilador y convergente.</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Saber comprender, saber adaptarse, saber cómo hay que proceder, saber operar, saber razonar, saber administrar su energía.</p> <p>Según Claude Levy-Rebollar</p> <p>Comportamientos</p> <p>Objetivo empresarial y resultados.</p> <p>Según Javier Fernández</p> <p>Organizar tareas y funciones dentro de la</p>	<p>Matemática</p> <p>Estadística</p> <p>Contabilidad general</p> <p>Costos</p> <p>Normas de calidad</p> <p>Softwares específicos</p> <p>Idiomas</p> <p>Conocimiento de mercados específicos</p> <p>Economía Macro</p> <p>Economía micro</p> <p>Mantenimiento Preventivo</p> <p>Medicina Asistencial</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Educación formal</p> <p>Según Claude Levy-Rebollar</p> <p>Identificación de las competencias.</p>	<p>Mejora continua</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Experiencia profesional y formal</p> <p>Según Claude Levy-Rebollar</p> <p>Valoración continua de las competencias.</p> <p>Según Javier Fernández</p> <p>Actividades en sus puestos de trabajo.</p>
--	--	---	--	---	--

	<p>personalidad.</p> <p>Según Javier Fernández</p> <p>Estrategias necesarias y diseñar una estructura organizativa.</p>	<p>l, conocimientos de procedimientos, saber hacer cognitivo, aptitudes y cualidades, recursos fisiológicos y recursos emocionales.</p>	<p>organización.</p>	<p>Según Javier Fernández</p> <p>Entorno de la empresa.</p>	
<p>CAPACITACION</p>	<p>Según Martha Alles:</p> <p>Metodología y desarrollo</p> <p>Autodesarrollo</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Construcción de competencias seguidas a la formación.</p> <p>Según Claude Levy-Rebollar</p> <p>Gestión de carreras profesionales por</p>	<p>Según Martha Alles:</p> <p>Observación y reflexión</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Diferencia entre las competencias requeridas y las competencias reales identificando las mismas</p> <p>Según Claude</p>	<p>Según Martha Alles:</p> <p>Aprendizaje inductivo y deductivo</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Conocimientos, saber hacer y representación.</p> <p>Según Claude Levy-Rebollar</p> <p>Conocimientos, habilidades y conductas</p>	<p>Según Martha Alles:</p> <p>Formación abstracta de conocimientos</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Saber realizar un programa pedagogo responsable para la formación del colaborador.</p> <p>Según Claude Levy-Rebollar</p> <p>Gestión de las competencias en la movilidad en el transcurso</p>	<p>Según Martha Alles:</p> <p>La practica Entorno de aprendizaje</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Gestionar la calidad en la formación.</p> <p>Según Claude Levy-Rebollar</p> <p>Tareas que cumplir que requiera el dominio de procedimientos originales.</p>

	<p>competencias.</p> <p>Según Javier Fernández</p> <p>Creación de equipos mixtos con Gt y departamentos.</p>	<p>Levy-Rebollar</p> <p>Conjunto de actividades de formación.</p> <p>Según Javier Fernández</p> <p>Técnicas grupales</p>	<p>vinculadas a los objetivos de la empresa.</p> <p>Según Javier Fernández</p> <p>Adaptación y necesidades estratégicas de cada área.</p>	<p>de la carrera profesional.</p> <p>Según Javier Fernández</p> <p>Implementación de gestión por competencias en una organización.</p>	<p>Según Javier Fernández</p> <p>Tareas a realizar para ajustar y adaptar el enfoque metodológico de procesos.</p>
--	---	--	--	---	---

<p>DESEMPEÑO</p>	<p>Según Idalberto Chiavenato</p> <p>Relaciones en el area de trabajo donde se proporcionen datos o información sobre el desempeño laboral</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Inferencia en los resultados que actúa con competencia.</p> <p>Según Claude Levy-Rebollar</p> <p>Diagnosticar medios útiles para determinar las competencias.</p>	<p>Según Idalberto Chiavenato</p> <p>Objetivos del puesto de trabajo</p> <p>Esfuerzo individual.</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Observación a partir de situaciones críticas.</p> <p>Según Claude Levy-Rebollar</p> <p>Descripción de puestos de trabajo</p> <p>Según Javier Fernández</p> <p>Plan de comunicación</p>	<p>Según Idalberto Chiavenato</p> <p>Identificar, medir y administrar el desempeño</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Organización, dirección y gestión, dispositivos de información, tecnología entre otros.</p> <p>Según Claude Levy-Rebollar</p> <p>Aptitudes y personalidad</p>	<p>Según Idalberto Chiavenato</p> <p>Actividades que desempeña por medio de conocimientos actualizados</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Procesos y proyectos, actualización de conocimientos, saber hacer y las competencias.</p> <p>Según Claude Levy-Rebollar</p> <p>Dimensiones psicológicas que permiten identificar las aptitudes y rasgos de personalidad.</p>	<p>Según Idalberto Chiavenato</p> <p>Dinamismo</p> <p>Según Gay Le Botero</p> <p>Implantación y permanencia.</p> <p>Según Claude Levy-Rebollar</p> <p>Análisis de puestos.</p> <p>Según Javier Fernández</p> <p>Elaboración de Cuadro de Mando Integral CMI</p>
------------------	---	---	---	--	---

Fuente: Investigación Bibliográfica

A continuación se realiza un cuadro comparativo donde se menciona las competencias y su aplicación a la capacitación de los colaboradores de la empresa Bioalimentar en base a los diferentes departamentos y cargos en general estratificados clasificados y que actualmente se trabajan en los mismos.

Tabla 8. Competencias en base a cargos departamentales

NIVEL	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
DIRECTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Personal • Pensamiento • Logro • Influencia • Gestión del Equipo 	<p>GERENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad (FLE) • Autoconfianza (ANZ) • Integridad (DAD) • Identificación con la Organización (IDE) • Pensamiento Analítico (ANA) • Pensamiento Conceptual (CON) • Búsqueda de Información (BUS) • Orientación al Logro (LOG) • Iniciativa (INI) • Orientación al Cliente (CLI) • Comprensión Interpersonal (COM) • Comprensión de la Organización (ORG) • Impacto e Influencia (IMP) • Desarrollo de Interrelaciones (INT) • Desarrollo de Personas (DES) • Dirección de Personas (DIR) • Liderazgo (LID) • Trabajo en Equipo (TRA) <p>DIRECTORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad (FLE) • Autoconfianza (ANZ) • Identificación con la Organización (IDE) • Pensamiento Analítico (ANA) • Búsqueda de Información (BUS) • Orientación al Logro (LOG) • Iniciativa (INI) • Comprensión Interpersonal (COM) • Comprensión de la Organización (ORG) • Impacto e Influencia (IMP) • Desarrollo de Personas (DES) • Dirección de Personas (DIR) • Liderazgo (LID) • Trabajo en Equipo (TRA) <p>SUBDIRECTORES:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad (FLE) • Autoconfianza (ANZ) • Identificación con la Organización (IDE) • Pensamiento Analítico (ANA) • Orientación al Logro (LOG) • Iniciativa (INI) • Comprensión Interpersonal (COM) • Comprensión de la Organización (ORG) • Desarrollo de Personas (DES) • Liderazgo (LID) • Trabajo en Equipo (TRA)
ADMINISTRATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Logro • Influencia • Gestión del Equipo 	<p>COORDINADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al Logro (LOG) • Iniciativa (INI) • Comprensión Interpersonal (COM) • Comprensión de la Organización (ORG) • Impacto e Influencia (IMP) • Desarrollo de Personas (DES) • Liderazgo (LID) • Trabajo en Equipo (TRA) <p>SUPERVISOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al Logro (LOG) • Iniciativa (INI) • Comprensión de la Organización (ORG) • Desarrollo de Interrelaciones (INT) • Desarrollo de Personas (DES) • Liderazgo (LID) • Trabajo en Equipo (TRA) <p>ASESOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa (INI) • Comprensión Interpersonal (COM) • Comprensión de la Organización (ORG) • Liderazgo (LID) • Trabajo en Equipo (TRA) <p>ASISTENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al Logro (LOG) • Iniciativa (INI) • Orientación al Cliente (CLI) • Comprensión Interpersonal (COM) • Desarrollo de Interrelaciones (INT)

		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Personas (DES) • Liderazgo (LID) • Trabajo en Equipo (TRA) <p>ANALISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al Logro (LOG) • Iniciativa (INI) • Orientación al Cliente (CLI) • Comprensión de la Organización (ORG) • Impacto e Influencia (IMP) • Desarrollo de Interrelaciones (INT) • Liderazgo (LID) • Trabajo en Equipo (TRA)
OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Equipo 	<p>TRANSPORTISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo (TRA) <p>MONTACARGUISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo (LID) • Trabajo en Equipo (TRA) <p>AYUDANTES EN GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Personas (DES) • Liderazgo (LID) • Trabajo en Equipo (TRA)

Fuente: Investigación de Campo

2. 6. Hipótesis

¿La implementación de un modelo de gestión de capacitación por competencias para su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Bioalimentar, en la ciudad de Ambato?

2. 7. Señalamiento de variables

Variable Independiente: desempeño laboral

Variable Dependiente: Capacitación por competencias

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El presente proyecto de investigación está enfocado dentro del paradigma cualitativo, ya que en la modalidad mencionada se determinara las técnicas que determinaron a la investigación, es cualitativo en cuanto se estudiaron temas internos tomando como referencia el desempeño del capital humano de Bioalimentar. Es cuantitativo porque se aplicaron instrumentos de investigación como la encuesta y la entrevista dirigido a los colaboradores de la empresa Bioalimentar; y se analizaron indicadores estadísticos a través del Programa Excel 2010, el mismo que permitió tabular los datos obtenidos de la instrumentación aplicada con el objetivo de obtener un juicio de valor respecto a la factibilidad del proyecto.

Paradigma constructivista es un modelo social que mantiene una persona, en todos los aspectos como: sociales, afectivos de comportamiento y cognitivos, ya que se intenta obtener no solo el producto del ambiente que lo rodea y el resultado sino al contrario la construcción de un resultado con la interacción de los factores mencionados.

3.2 Modalidad básica de investigación

Investigación de campo

Con esta modalidad de investigación mencionada se recolectara información primaria se tiene un acceso directo con la realidad misma de los hechos que en este caso comprende la empresa Bioalimentar y por ende de esta forma se establece un conocimiento más generalizado sobre el problema el cual se está investigando. Para esta investigación he creído prudente la utilización de las siguientes técnicas: La observación directa permite conocer obtener el comportamiento que tiene el personal de todas las áreas de la organización.

La siguiente técnica a utilizar y que se podrá en práctica es la encuesta después de haber obtenido la muestra de la población de los colaboradores de la empresa Bioalimentar con el objetivo de conocer sus intereses, expectativas y necesidades de los mismos.

Investigación bibliográfica

Para la ejecución de esta investigación se utilizaron medios de consulta en libros, revistas, documentos, artículos y tesis de grado relacionados con el problema objeto de estudio, ya que con las mismas que nos permitirán obtener todos los conceptos que se encuentren en estos textos

Y de esta manera poder analizar la información secundaria más importante la misma que nos será de útil para poder aplicar el tema de investigación mencionada.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Investigación Exploratoria

Se puede indagar con lo relacionado directamente con el problema objeto de estudio, ya que se usará la metodología más apropiada la misma que nos ayude la ejecución de la misma. Ayuda al investigador al estar en contacto con la realidad, la misma que facilita la formulación de la hipótesis y adquirir conocimientos para buscar la solución al tema planteado.

Investigación descriptiva

En la presente investigación, los estudios descriptivos a tratar buscan o pretenden encontrar las prioridades que se enfocara al capital humano de la organización ya que se evaluara la precisión posible de varios aspectos que afecten al área de Gestión de Talento Humano de la empresa.

Investigación correlacional

En el tercer nivel los estudios correlacionales responde a cuestiones de investigación ya que tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre la variable dependiente y la variable independiente.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

WIKIPEDIA la enciclopedia libre (internet); 2015, 08, 03; 2015, 08,13 indica que “ Población humana, en geografía y sociología es el grupo de personas que viven en un área o espacio geográfico. Población biológica es el conjunto de individuos de la misma especie que habita una extensión determinada en un momento dado.”

SOBRE CONCEPTOS(Internet); 2009, 08, 23; 2015, 08,13 menciona que “ Se denomina población a la suma de personas que conviven dentro de un pueblo, provincia, país, u otra área geográfica, y poseen comúnmente, características en común.

En el presente trabajo de investigación se obtiene una población de 300 trabajadores que corresponde al capital humano de la empresa Bioalimentar, al mismo tiempo se justifica el no utilizar la fórmula del tamaño de la muestra ya que la población de 300 colaboradores no representa una cantidad grande de población.

Tabla 9. Total colaboradores Bioalimentar

CÁRACTERISTICAS DE LA POBLACION	
Cargo	Cantidad de personal
Personal directivo	34
Personal administrativo	86
Personal operativo	182
Total	302

Fuente: Investigación de campo.

Muestra

Es la técnica para la selección de una muestra a partir de una población estadística esperando conseguir probabilidades al elegir una muestra aleatoria, ahorrando recursos y obteniendo resultados objetivos recogiendo información sobre poblaciones. Para que un muestreo sea válido y al mismo tiempo se pueda realizar un estudio adecuado se deben cumplir requisitos, nunca se puede estar seguro que el resultado sea una muestra

representativa pero al mismo tiempo si se puede actuar con una condición de alcance con una probabilidad alta.

Si bien es cierto en la organización se cuenta con una población de 362 colaboradores y representa una población muy pequeña, pues no justifica el cálculo de la muestra de la población ya que se contarán con los 362 colaboradores de Bioalimentar

Fórmula

$$n = \frac{PQN}{\frac{(N-1)E^2}{k^2} + PQ}$$

Simbología

n= tamaño de la muestra

PQ= constante de la varianza población (0,25)

N= tamaño de la población

E= error máximo admisible (al 1% = 0,01; 2%=0.02; 3%=0.03; 4%= 0.04; 8%= 0.08; 9%= 0.09; 10%=0.1). A mayor error probable, menos tamaño de la muestra.

K= coeficiente de correlación del error (2)

Calculo de la Formula

$$n = \frac{(0,25)(302)}{\frac{(302-1)0,05^2}{2^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{75,50}{\frac{0,7525}{4} + 0,25}$$

$$n = \frac{75,50}{0,438125}$$

n = 172,32 Para la muestra se considera 172 colaboradores

3.5 Operacionalización de las variables

Variable dependiente: Capacitación por competencias

Tabla 10. Operacionalización VI

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Las organizaciones y su situación globalizada y moderna a nivel general tanto en el sector público como en el sector privado se ha destacado por una destacada selección de personal en cada área de la organización tomando en cuenta sus cualidades, habilidades y habilidades que genera y hace que la productividad de la empresa y su desempeño laboral sea</p>	<p>Personal y competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y competencias • Manejo de personal por competencias. • Clima laboral por competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Logros obtenidos en el último año prestando sus servicios en la empresa • Trabajo en equipo con su grupo dentro de su área y fuera de ella • Flexibilidad con sus subordinados • Identificado con la misión y visión de la empresa 	<p>Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa</p> <p>Bioalimentar</p> <p>Instrumentos: cuestionario estructurado a encuesta</p>

<p>excelente es por las competencias que los colaboradores tengan y demuestren en su área de trabajo</p>				
<p>El desarrollo de personas se basa en lineamientos genéricos y específicos dentro de su área de trabajo para poder destacar sus competencias en base a responsabilidades y cumplimiento de objetivos en cada una de las áreas de la empresa Bioalimentar.</p>	<p>Desarrollo de personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Capacitación • Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro se consigue mediante el trabajo en equipo • Desarrollo de las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo en general • Liderazgo con su grupo de trabajo y ante su jefe inmediato 	<p>Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Bioalimentar</p> <p>Instrumentos: cuestionario estructurado a encuesta</p>

<p>La capacitación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas y fortalecer su cohesión organizacional, respondiendo, así, a desafíos que plantean la globalización y los cambios tecnológicos, los que exigen una adaptación permanente de los recursos humanos en los procesos productivos.</p>	<p>Capacitación por competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias generales • Competencias específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva con su equipo de trabajo que se encuentra bajo a su cargo • Preparación para ocupar un <i>back up</i>. • Coaching. • Asesoramiento. • Incentiva su jefe inmediato a su crecimiento profesional 	<p>Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Bioalimentar</p> <p>Instrumentos: cuestionario estructurado a encuesta</p>
--	--------------------------------------	---	--	---

Fuente: Investigación de campo.

Variable independiente: Desempeño laboral

Tabla 12. Operacionalización VI

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Es en el contexto del proceso de capacitación y desarrollo, en el que se necesitará tomar decisiones vinculadas con el proceso de formación. Estas decisiones deben responder a las necesidades que tenga la organización</p>	<p>Subsistema de talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Selección • Capacitación • Evaluación d desempeño • Clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro se consigue mediante el trabajo en equipo • Liderazgo con su grupo de trabajo y ante su jefe inmediato 	<p>Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Bioalimentar</p> <p>Instrumentos: cuestionario estructurado a encuesta</p>

<p>La aplicación de personas es importante dentro de una organización ya que permite su desarrollo en base a sus competencias aplicadas día a día orientado al logro de objetivos misión y visión.</p>	<p>Aplicación de personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas • Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo en general • Comunicación efectiva con su equipo de trabajo que se encuentra bajo a su cargo • Elaboración y cumplimiento de indicadores en su área de trabajo • Preparación para ocupar un <i>back up</i>. • Coaching. 	<p>Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Bioalimentar</p> <p>Instrumentos: cuestionario estructurado a encuesta</p>
<p>Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del</p>	<p>Evaluación de desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos estratégicos 	<p>Encuesta dirigida a los colaboradores de</p>

<p>trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas</p>		<p>de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción • Seguimiento de evaluación de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Logros obtenidos en el último año prestando sus servicios en la empresa 	<p>la empresa Bioalimentar</p> <p>Instrumentos: cuestionario estructurado a encuesta</p>
<p>El ser humano constituye el nervio motor de toda organización. Por ello en el concepto actual de recurso humano, no solamente queda comprendida la actividad humana, sino también los factores que la modelan: conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, intereses, vocación, valores, actitudes, potencialidades y su estado de salud, entre otros.</p>	<p>Desempeño laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Motivación laboral • Evaluación de desempeño por competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad con sus subordinados • Identificado con la misión y visión de la empresa 	<p>Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Bioalimentar</p> <p>Instrumentos: cuestionario estructurado a encuesta</p>

Fuente: Investigación de campo

3. 6. Plan de recolección y procesamiento de la información

Tabla 11. Recolección y procesamiento de información

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
¿De qué personas u objetos?	colaboradores de la empresa Bioalimentar
¿Quién? ¿Quiénes?	La investigadora
¿Cuándo?	Las veces que sean necesarias
¿Dónde?	Empresa Bioalimentar: km 11 vía a Baños sector Pachanlica
¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias
¿Qué técnicas de recopilación?	Encuestas
¿Con que?	Cuestionario
¿En qué situación?	En condiciones y circunstancias normales

Fuente: Investigación de campo

Para el presente trabajo de investigación el procesamiento y análisis de la información recolectada se realizara por medio de encuestas, el mismo que se realizara de la siguiente manera:

En primer lugar se procede al diseño de las encuestas, las mismas que fueron elaboradas con diferente esquema en base a las diferentes competencias generales y específicas de cada uno de las areas como son para la área directiva, administrativa y operativa. Las preguntas eran de gran importancia y validez para la tabulación respectiva.

En segundo lugar la información recopilada por medio de las encuestas para validez y efectos del presente trabajo de investigación sera revisada, organizada y tabulada en el

programa informático SPSS con el objetivo de obtener una eficiente codificación lo cual facilita posteriormente a la interpretación de los resultados.

El presente modelo está validado por expertos que en este caso fueron con una asesoría que obtuve por parte de docentes preparados de la Universidad Técnica de Ambato el Dr. Carvajal Patricio, Mg; el Ing, Gabriel Saltos, MG Y Psic. Ma. Cristina Abril, MG, quienes dieron su aporte de manera alentadora y profesional al momento de realizar el diseño de las encuestas, una vez realizada la valoración de la misma se realizó una prueba piloto con una pequeña muestra de los colaboradores de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

El diseño del instrumento de la recolección de la información se trata de una encuesta aplicada hacia los colaboradores de la empresa Bioalimentar clasificada en áreas: directiva, administrativa y operativa respectivamente, pues cada encuesta cuenta con un esquema o orientación diferente para la aplicación de la misma. Las encuestas fueron diseñadas con 16 preguntas respectivamente donde se dividen en competencias generales y específicas con una calificación de excelente, muy bueno, bueno, regular y deficiente y el mismo tiempo conlleva el cargo que ocupa en la organización, género y nivel de educación.

Como última instancia se procede a la interpretación de los resultados estadísticamente con el objetivo de tomar decisiones respectivamente lo cual contribuirá de manera positiva a la propuesta de la misma.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

En el actual capítulo se detalla los resultados logrados y su interpretación correspondiente, de las encuestas estructuradas con un cuestionario que se efectuó a los 172 colaboradores de la empresa “Bioalimentar Cía. Ltda.”, directivos (12), administrativos (49) y operativos (104), el proceso de la investigación por detectar los problemas existentes y a la vez deducir las causas y efectos para buscar una alternativa de solución, para que la gestión de los recursos humanos a nivel empresarial, contribuya a que los colaboradores se integren y apoyen al logro de los objetivos, a la vez se pueda detectar que colaborador es el más adecuado con sus competencias para cada puesto de trabajo y para cada momento, y sobre todo que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.

La importancia del sistema de gestión de capacitación del capital humano radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral de sus colaboradores, en particular entre los que se destacan:

- Incremento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas coherentes con el uso de los recursos humanos.
- El compromiso de la productividad a nivel empresarial
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Las sintomatologías de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.

Es necesario capacitar a los colaboradores a crecer y desarrollarse dentro de la empresa

Análisis estadístico

El presente proyecto pretendió categorizar y caracterizar los perfiles laborales de 3 tipos de factores humanos a decir: operativos, administrativos y directivos. Para conseguir la síntesis de con conceptos de perfil se recurrió a la construcción de constructos armados con indicadores reflectivo. Un constructo reflectivo es aquel formado por indicadores es decir como una relación variable - efecto, a diferencia del indicador formativo (formación causa variable).

Cuando se desarrollan constructos, la lógica de información debela la inobservancia de las variables. Dicho de otro modo, un constructo representa a una variable latente, que está construida a partir de variables observables, factores o indicadores. A partir del nivel de abstracción se hace necesario la verificación del constructo, para esto existen mecanismos metodológicos como: análisis factorial, ecuaciones estructurales, y otros

El primer momento abordado por esta investigación fue el análisis de fiabilidad de la medida de los factores planificados a partir de la operalización de variables y focalizados en el instrumento de medición (test). Se presenta a continuación el estudio de fiabilidad para los tres instrumentos que soportan los perfiles antes mencionados

Test 1 (unidad de observación: personal operativo)

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	104	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	104	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Crombach	N de elementos
,865	16

Test 2 (unidad de observación: personal administrativo)

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	49	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	49	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,846	18

Test 3 (unidad de observación: personal directivo)

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	19	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	19	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,891	19

Como se observa todos los test resultaron favorables al superar el ,7 en la medición de fiabilidad

En un segundo momento se procedió a realizar el análisis factorial exploratorio, con el fin de definir en primera instancia el número de factores en los que se pueden dividir los indicadores reflectivos, se presenta a continuación el **análisis factorial exploratorio** solicitando el estadístico Medida Káiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo, en análisis de comunalidades y el análisis de varianza explicada.

Test 1 (unidad de observación: personal operativo)

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Káiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,689
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	591,237
	gl	153
	Sig.	,000

El indicador es aceptable puesto que está llegando al 0,7 que es el mínimo aceptable, por su parte la prueba de esfericidad de Bartlett tiene cifras aceptables al tener un Chi cuadrado positivo y un valor t de significación menor al 0,05

Varianza total explicada

Factor	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,115	33,970	33,970	3,348	18,600	18,600	3,707	20,596	20,596
2	3,666	20,368	54,338	5,711	31,730	50,330	3,388	18,824	39,420
3	1,664	9,246	63,584	1,329	7,382	57,712	2,215	12,306	51,726
4	1,273	7,075	70,659	,989	5,494	63,207	2,066	11,480	63,207

Método de extracción: máxima probabilidad.

En cuanto a la varianza total explicada con 3 factores el modelo describe el 70% de los auto valores, dicho sea de paso que existen diferentes vertientes metodológicas que sugieren mínimo el 30% y otras el 60%.

Test 2 (unidad de observación: personal administrativo)

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Káiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,689
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	591,237
	gl	153
	Sig.	,000

El indicador no es favorable puesto que no supera el 0,7 que es el mínimo aceptable. Por su parte la prueba de esfericidad de Bartlett tiene cifras aceptables al tener un Chi cuadrado positivo y un valor t de significación menor al 0,05. La decisión de tomar el presente estudio como verdadero radica en sus indicadores de contraste, ya que están en buenos niveles. Además, el comportamiento de los factores es muy alentador puesto que replican las experiencias de investigadores anteriores.

Varianza total explicada

Factor	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,115	33,970	33,970	3,348	18,600	18,600	3,707	20,596	20,596
2	3,666	20,368	54,338	5,711	31,730	50,330	3,388	18,824	39,420
3	1,664	9,246	63,584	1,329	7,382	57,712	2,215	12,306	51,726
4	1,273	7,075	70,659	,989	5,494	63,207	2,066	11,480	63,207

Método de extracción: máxima probabilidad.

En cuanto a la varianza total explicada con 5 factores el modelo describe el 70% del auto valores, dicho sea de paso que este es una de las razones por las que aceptamos la anterior propuesta.

Test 3 (unidad de observación: personal directivo)

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Káiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,260
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	399,218
	gl	153
	Sig.	,000

El indicador es aceptable puesto que está llegando al 0,7 que es el mínimo aceptable, por su parte la prueba de esfericidad de Bartlett tiene cifras aceptables al tener un Chi cuadrado positivo y un valor t de significación menor al 0,05

Varianza total explicada

Factor	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,115	33,970	33,970	3,348	18,600	18,600	3,707	20,596	20,596
2	3,666	20,368	54,338	5,711	31,730	50,330	3,388	18,824	39,420
3	1,664	9,246	63,584	1,329	7,382	57,712	2,215	12,306	51,726
4	1,273	7,075	70,659	,989	5,494	63,207	2,066	11,480	63,207

Método de extracción: máxima probabilidad.

En cuanto a la varianza total explicada con 3 factores el modelo describe el 70% de los auto valores, dicho sea de paso que existen diferentes vertientes metodológicas que sugieren mínimo el 30% y otras el 60%.

El tercer momento de la investigación y tratamiento empírico se aplicó de análisis factorial concluyente, a partir de los factores encontrados en el anterior proceso, además se dispuso la rotación por el método Varimax,

Test 1 (unidad de observación: personal operativo)

Matriz de factor rotado^a

	Factor		
	1	2	3
TRAB. EQ. SUPERV			,400
TRAB. EQ. COMP			,556
TRAB. EQ. AREA			,912
LID. LINEA DE SUP	,762		
LID. COMUNIC. AREA	,984		
LID. RETROALIM. JEFE	,821		
LID. APOYO POR SU JEFE	,834		
LID. APOYO PERM Y VAC	,774		
LID. JEFE RESUELV. PROB	,832		
LID. INCENT. JEFE CREC.	,810		
LID. DELEGA EL JEFE	,806		
DES. PER. APOYO JEF		,600	
DES. PER. CAPAC.		,631	
DES. PER. OCUP UN BACK		,486	,325
DES. PER. CUM. PLAN. A.		,992	
DES. PER. ASESORIA		,403	

Método de extracción: máxima probabilidad.

Método de rotación: Varimax con normalización Káiser.

a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

Se identifican 3 categorías para defender, sus cargas factoriales presentan valores estables

Test 2(unidad de observación: personal operativo)

Matriz de factor rotado^a

	Factor			
	1	2	3	4
Pregunta1	,424		,341	,455
Pregunta2	,317		,390	,748
Pregunta3	,327			,800
Pregunta4		,996		
Pregunta5		,797		
Pregunta6		,855		
Pregunta7		,858		
Pregunta8			,654	,364
Pregunta9			,462	
Pregunta10			,840	
Pregunta11			,600	,410
Pregunta12	,578			
Pregunta13	,752			
Pregunta14	,559			
Pregunta15	,565			
Pregunta16	,712			
Pregunta17	,539			
Pregunta18	,910			

Método de extracción: máxima probabilidad.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Test 3(unidad de observación: personal directivo)

Matriz de factor rotado^a

	Factor				
	1	2	3	4	5
GEST. PER. DESEMP				,856	
GEST. PER. CUMP. OBJ				,934	
LOGRO					,881
TRAB. EQUIP.	,569				,722
FELEXIBM		,862			
INDENT. ORG.		,797			
ORIENT. LOG.	,349	,783	,346		
LID. RELAC COMP	,354	,362	,792		
LID. GRUP Y JEF			,902		
COMUNIC.	,363	,530	,329		-,342
PEN. ANALIT.		,528	,406		-,338
DES. PER. APOYO DES	,530		,447		
DES. PER. CAPAC.	,896				
DES. PER. RETROAL.	,879		,335		
DES. PER. OCUP UN BACK	,468				,418
DES. PER. CUM. PLAN. A.	,575			,317	
DES. PER. COACH	,925				
DES. PER. ASESORIA	,888				

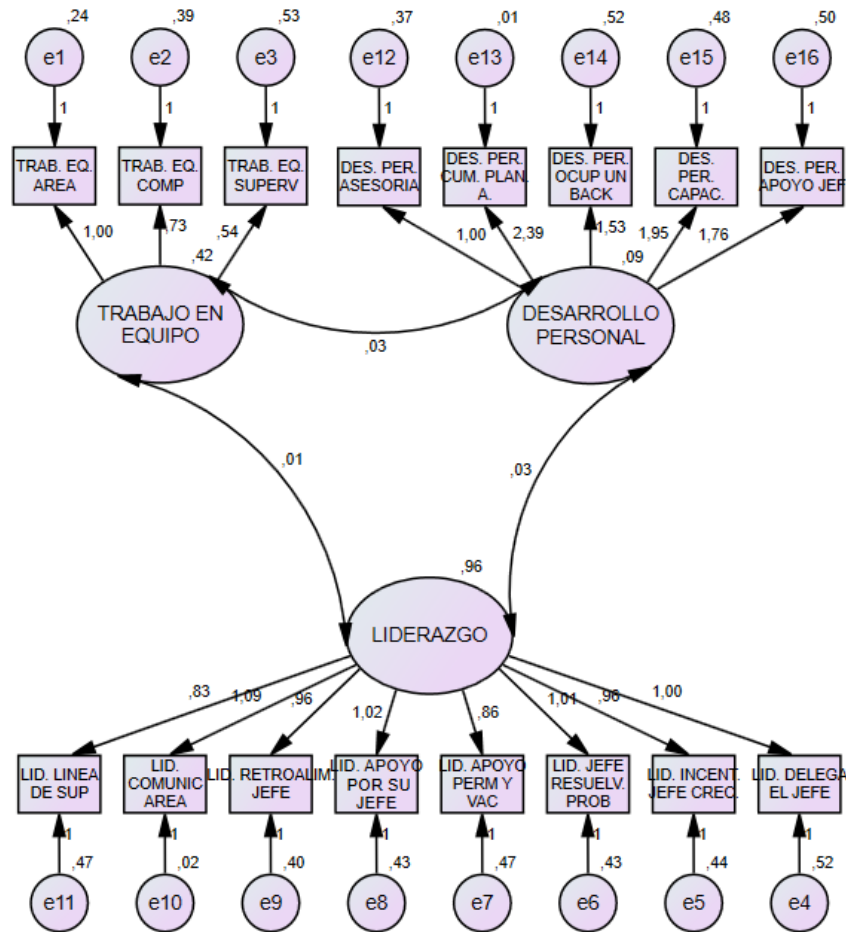
Método de extracción: máxima probabilidad.

Método de rotación: Varimax con normalización Káiser.

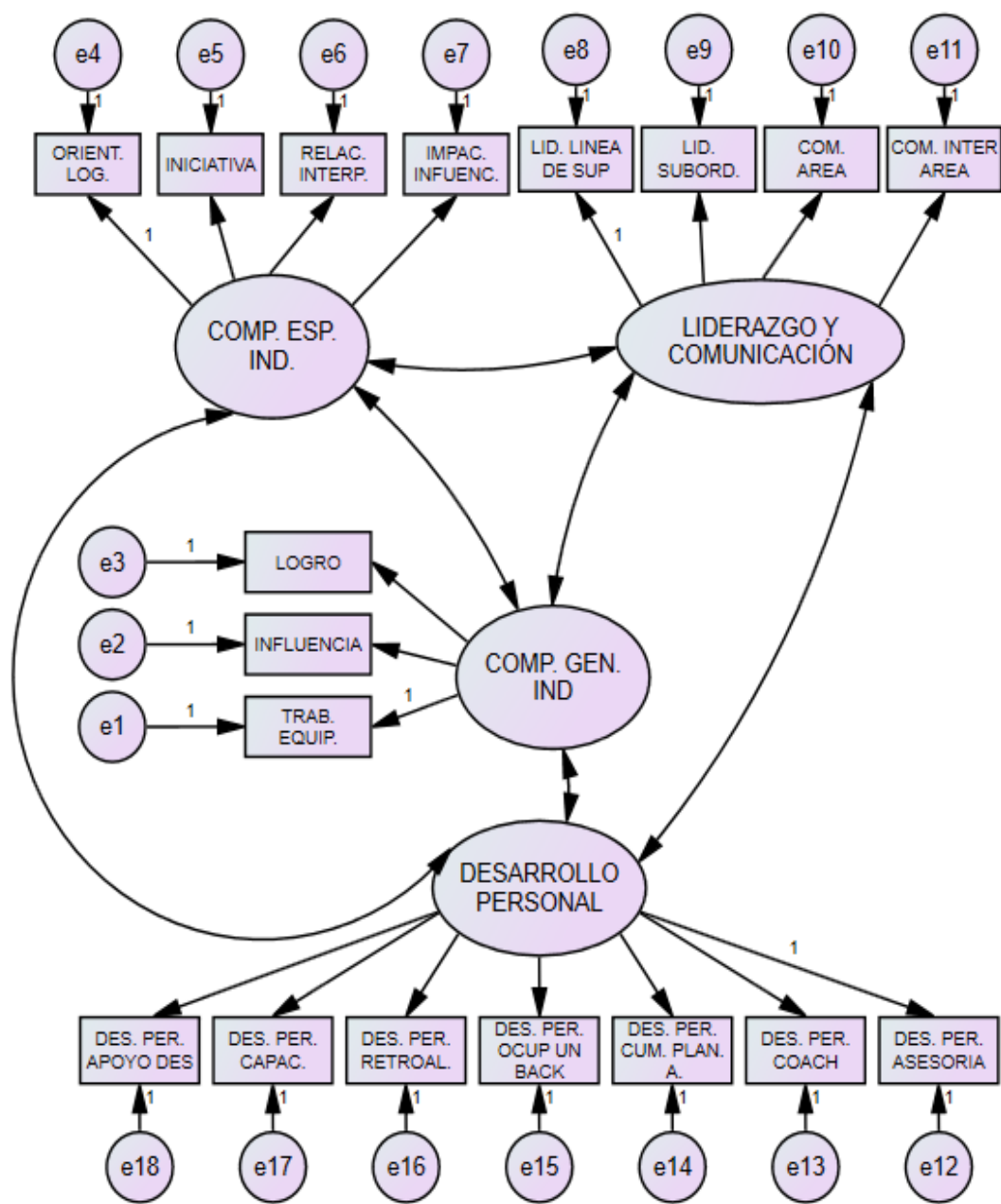
a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

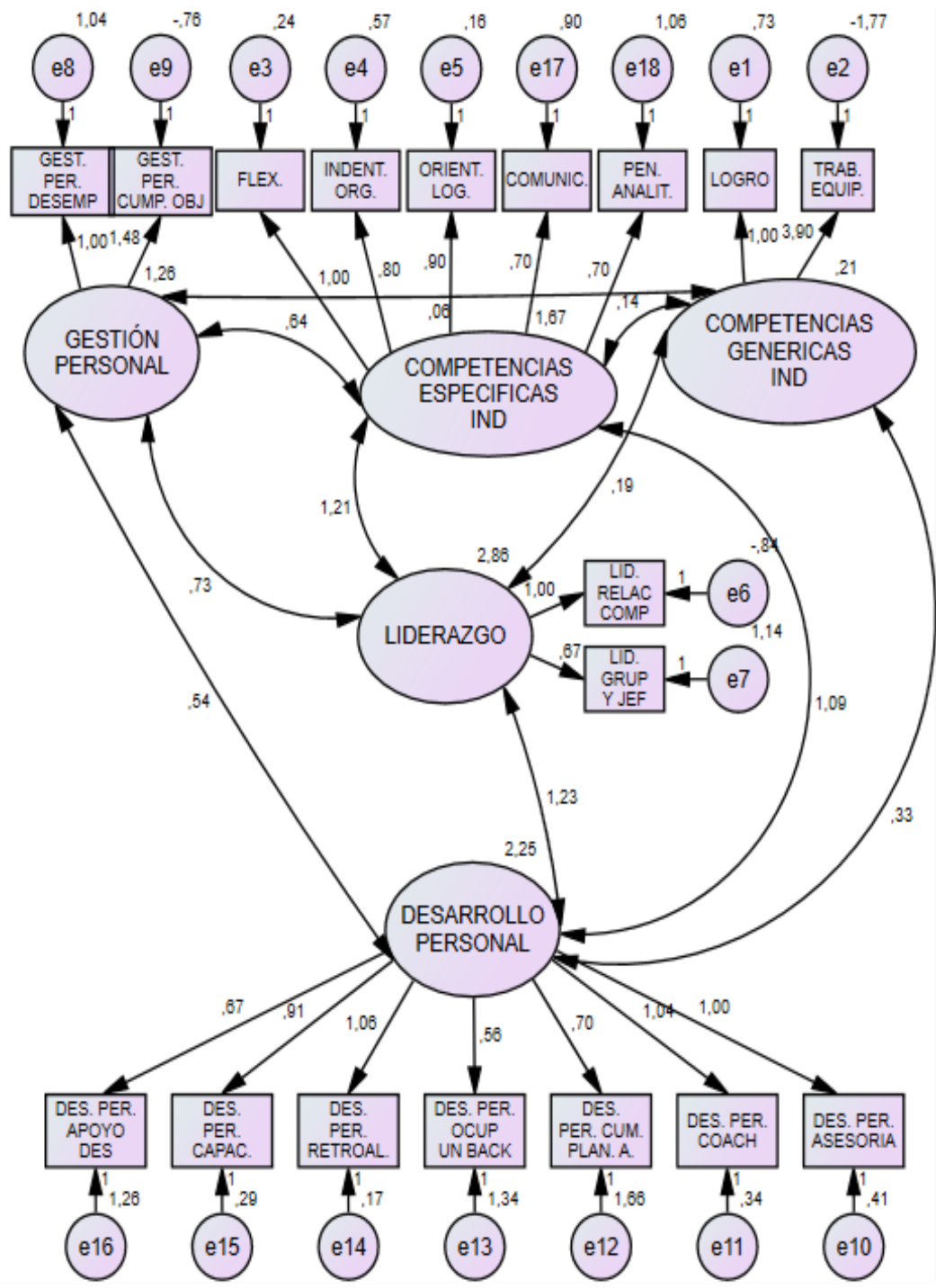
Se identifican 6 categorías, sus cargas factoriales presentan valores estables

Para concluir con el estudio es importante analizar los perfiles desde un punto de vista integral, partiendo de modelación con ecuaciones estructurales. Este método multivariante permite analizar simultáneamente todo el conjunto de relaciones entre las variables observables, sus cargas factoriales, afín de establecer la importancia de cada factor sobre el modelo. Este es un sistema estadístico importante porque relaciona el análisis de cargas factoriales entre cruzando el análisis de regresión múltiple. Se presenta a continuación el perfil operativo, administrativo y directivo respectivamente.



El análisis exploratorio definió que todos los indicadores reflectivos se agrupasen en 3 factores a citar: liderazgo, trabajo en equipo y desarrollo personal. Su comportamiento revela una correlación que va de 0,01 al 0,03. Existe una gran influencia del variable latente liderazgo en el perfil operativo, además el error máximo de medición es 0,5. En cuanto a los pesos de las correlaciones el máximo para trabajo en equipo es 0,73; para liderazgo 1,02 y para desarrollo personal 1,95. (Este análisis esta direccionado para las encuestas de las tres áreas: directivo, administrativo y operativo)





4.1.1 Encuesta aplicada al personal directivo de la empresa “Bioalimentar Cía. Ltda.”

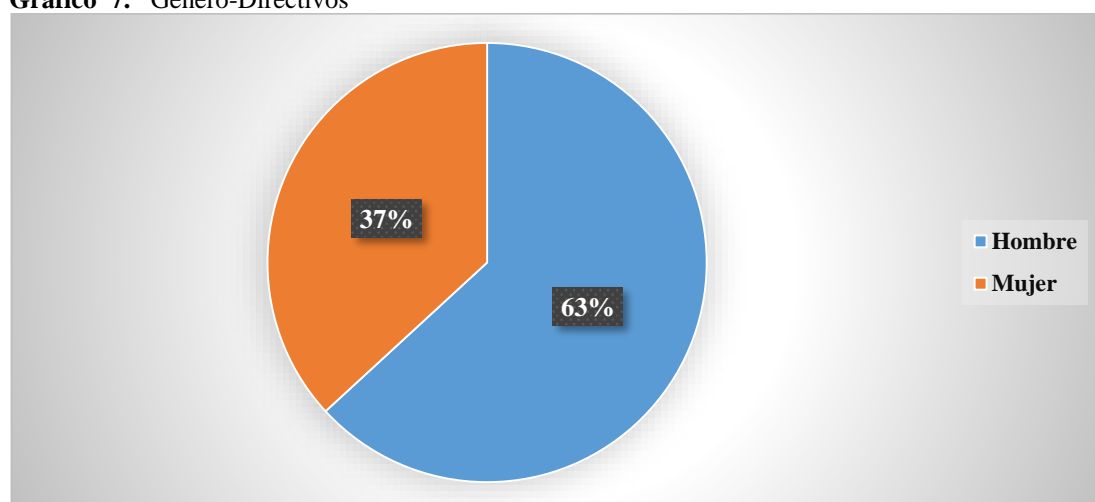
Para diagnosticar el nivel de desempeño por competencias de los cargos directivos de la empresa Bioalimentar, se efectuó un análisis tanto por género, educación e indicadores sobre el desempeño laboral que tienen los directivos así:

Tabla 12.. Género - Directivos

GENERO	Hombre		Mujer	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
	12	63%	7	37%

Fuente: Encuestas a Directivos.

Gráfico 7. Género-Directivos



Fuente: Tabla Género - Directivos

Análisis e interpretación

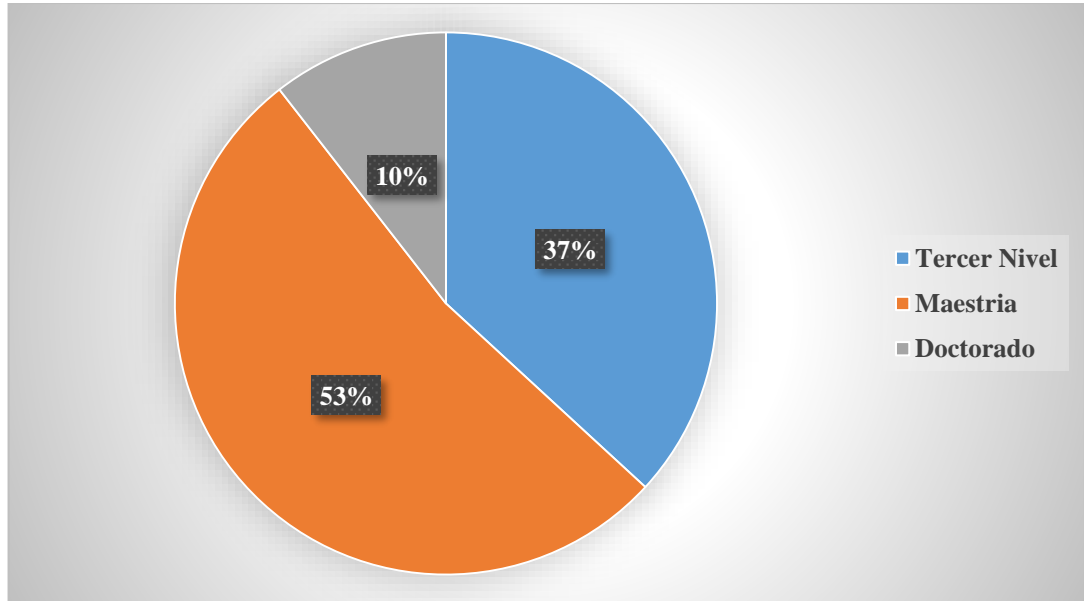
De las tablas anteriores se distingue que de las 19 personas encuestadas, 12 de ellas que corresponde al 63 son de género masculino y el 37% que fueron 7 personas son de género femenino; así mismo en la tabla de nivel de educación se observa que el 53% de los encuestados que representa a 10 personas poseen un título de maestría; en tanto que el 37% que son 7 encuestados tienen título de tercer nivel y el 10% que son 2 personas tienen un doctorado.

Tabla 13. Directivos - Nivel de Educación

Nivel de Educación	Tercer Nivel		Maestría		Doctorado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
	7	37%	10	53%	2	11%

Fuente: Encuestas a Directivos.

Gráfico 8. Directivos-Nivel de Educación



Fuente: Tabla Directivos - Nivel de Educación

Análisis e interpretación

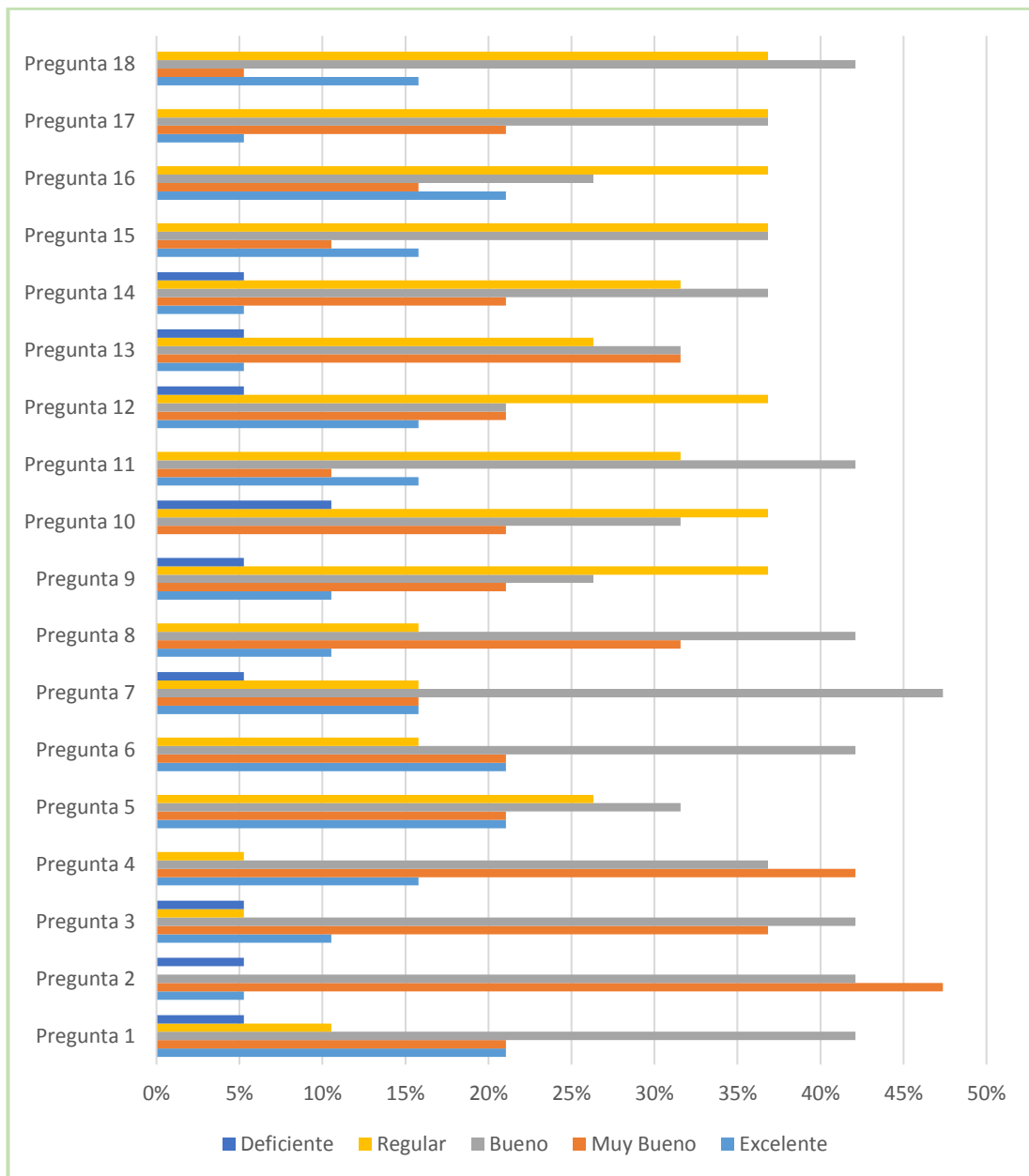
De la tabla y gráfico correspondiente a las respuestas obtenidas en el Test de Directivos se puede observar que predomina la alternativa bueno en cada respuesta; seguido de la opción muy bueno así por ejemplo si tomamos las pregunta número 1 que hacia referencia a las competencias Genéricas – Gestión personal - Desempeño en su gestión vemos que de las 19 personas; 8 encuestados que correspondieron al 42% seleccionaron la opción bueno; seguido de 4 personas que representa el 21% indicaron la opción muy bueno y excelente; finalmente tenemos que 2 personas les parece regular en esta alternativa y 1 persona selecciono la opción deficiente. El mismo análisis se lo efectúa para las demás preguntas.

Tabla 14. Respuesta al Test de encuestas – Directivos

Preguntas	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Deficiente	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pregunta 1	4	21%	4	21%	8	42%	2	11%	1	5%
Pregunta 2	1	5%	9	47%	8	42%	0	0%	1	5%
Pregunta 3	2	11%	7	37%	8	42%	1	5%	1	5%
Pregunta 4	3	16%	8	42%	7	37%	1	5%	0	0%
Pregunta 5	4	21%	4	21%	6	32%	5	26%	0	0%
Pregunta 6	4	21%	4	21%	8	42%	3	16%	0	0%
Pregunta 7	3	16%	3	16%	9	47%	3	16%	1	5%
Pregunta 8	2	11%	6	32%	8	42%	3	16%	0	0%
Pregunta 9	2	11%	4	21%	5	26%	7	37%	1	5%
Pregunta 10	0	0%	4	21%	6	32%	7	37%	2	11%
Pregunta 11	3	16%	2	11%	8	42%	6	32%	0	0%
Pregunta 12	3	16%	4	21%	4	21%	7	37%	1	5%
Pregunta 13	1	5%	6	32%	6	32%	5	26%	1	5%
Pregunta 14	1	5%	4	21%	7	37%	6	32%	1	5%
Pregunta 15	3	16%	2	11%	7	37%	7	37%	0	0%
Pregunta 16	4	21%	3	16%	5	26%	7	37%	0	0%
Pregunta 17	1	5%	4	21%	7	37%	7	37%	0	0%
Pregunta 18	3	16%	1	5%	8	42%	7	37%	0	0%

Fuente: Encuestas - Directivos

Gráfico 9. Respuesta al Test de encuestas – Directivos



Fuente: Tabla Respuesta al Test de encuestas - Directivos

Los datos obtenidos en los test se los proceso en el paquete estadístico SPSS, el cual nos proporcionó información sobre cada indicador de nuestro test el cual estaba enfocado a conocer el rendimiento laboral de cada empleado/a en referencia a cada indicador puesto en el test; para ello de los resultados obtenidos en el programa se los resumió en la tabla anterior donde para cada factor y/o indicador le correspondía una pregunta definida; de igual manera para cada variable de estudio le corresponde un número específico de indicadores; por ejemplo para el análisis de la variable

dependiente vemos que esta tiene un valor del 36,7%, este porcentaje se obtiene de la suma de los indicadores que tiene esta variable que son gestión personal y logro que tienen el 10,2% seguidos de trabajo en equipo y flexibilidad con el 8,2%.

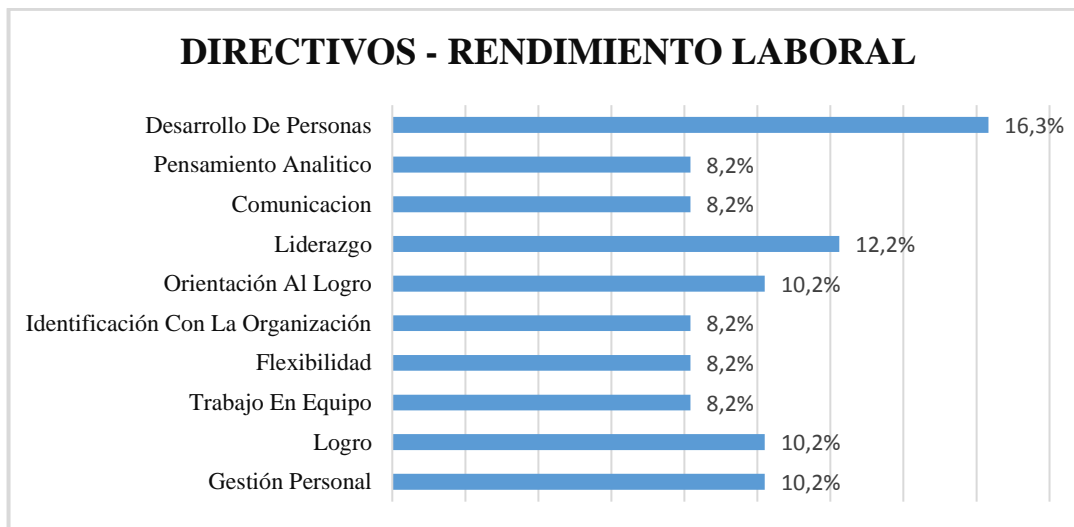
En los resultados de la variable independiente que hace referencia a la capacitación por competencias tenemos que la identificación con la organización tiene un porcentaje del 8,2%; orientación al logro y liderazgo un 10,2%; comunicación y pensamiento analítico un 8,2% y desarrollo de personas el 16,3%

Tabla 15. Resumen de Resultados – Programa SPSS - Directivos

#	Directivos	# Ítem	Preguntas	Competencias	Variables		Valores Validos	
	Factores						Frecuencias	Porcentajes
1	Gestión personal	2	1,2	Genéricas	Dependiente (Desempeño Laboral)	36,7 %	5	10,2%
2	Logro	1	3				5	10,2%
3	Trabajo en Equipo	1	4				4	8,2%
4	Flexibilidad	1	5				4	8,2%
5	Identificación con la organización	1	6	Específicas	Independiente (Capacitación por competencias)	63,3 %	4	8,2%
6	Orientación al logro	1	7				5	10,2%
7	Liderazgo	2	8,9				6	12,2%
8	Comunicación	1	10				4	8,2%
9	Pensamiento analítico	1	11				4	8,2%
10	Desarrollo de personas	7	12,13,14,15,16,17				8	16,3%

Fuente: Programa SPSS -Directivos

Gráfico 10. Resumen de Resultados – Programa SPSS - Directivos



Fuente: Tabla Programa SPSS -Directivos

Tabla 16. Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	,090	,253	,373	,714 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	-,090	,271	-,371	,715 ^c
N° de casos válidos	19			

Fuente: Resultados –Programa SPSS

Tabla 17. Prueba de Chi – Cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	72,464 ^a	72	,643
Razón de verosimilitudes	50,019	72	,977
Asociación lineal por lineal	,146	1	,703
N de casos válidos	19		

a. 91 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,05.

Fuente: Resultados –Programa SPSS

Análisis e interpretación

Con el programa estadístico SPSS, se puede obtener el valor del chi-cuadrado y así poder verificar la hipótesis planteada para lo cual se asume la hipótesis alternativa; empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula y basándose en la aproximación normal. En los resultados de la tabla tenemos que sig., de Pearson y según la correlación de Spearman tiene valores de 0,715 lo cual al ser mayor de 0,50 se puede utilizar el valor de chi cuadrado de Pearson que es de 0,643.

4.1.2 Encuesta aplicada al personal administrativo de la empresa “Bioalimentar Cía. Ltda.”

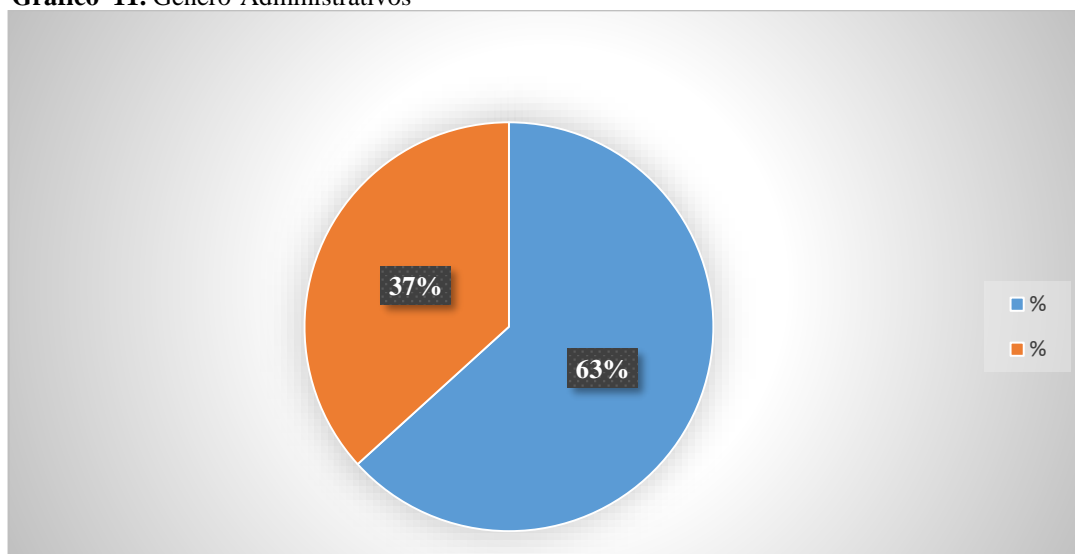
Para diagnosticar el nivel de desempeño por competencias de los cargos administrativos de la empresa Bioalimentar, primero se efectuó el estudio de la variable género y nivel de educación teniendo como resultados para este primer indicador que de 49 encuestados; 18 de ellos que corresponden al 63% son de género masculino y el 37% que significa que 18 personas son de género femenino; con este resultado vemos que aún hay prevalencia de trabajadores hombres.

Tabla 18. Género - Administrativos

GENERO	Masculino		Femenino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
	31	63%	18	37%

Fuente: Encuestas Administrativos

Gráfico 11. Género-Administrativos



Fuente: Tabla Género - Administrativos

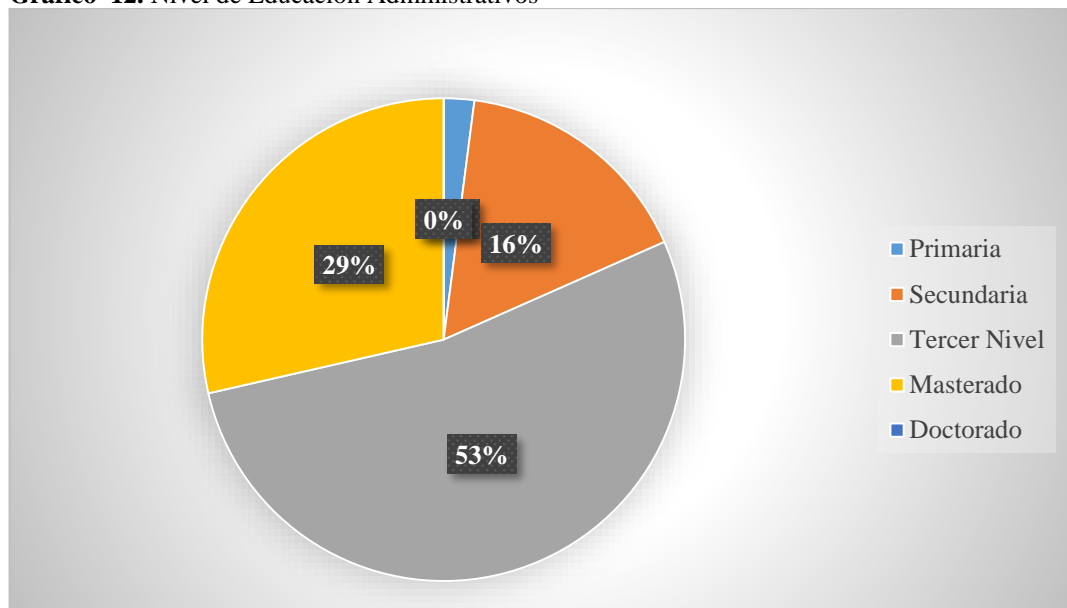
Del indicador sobre nivel de educación que tienen los trabajadores del área administrativa tenemos: que 26 personas que es el 55% tienen título de tercer nivel; 14 trabajadores que representa el 29% tienen Maestrías; el 16% ha terminado solo la secundaria y una persona que es el 2% ha terminado la primaria.

Tabla 19. Nivel de Educación Administrativos

Nivel de Educación	Primaria		Secundaria		Tercer Nivel		Maestría		Doctorado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	1	2%	8	16%	26	53%	14	29%	0	0%

Fuente: Encuestas Administrativos

Gráfico 12. Nivel de Educación Administrativos



Fuente: Tabla Nivel de Educación Administrativos

Análisis e interpretación

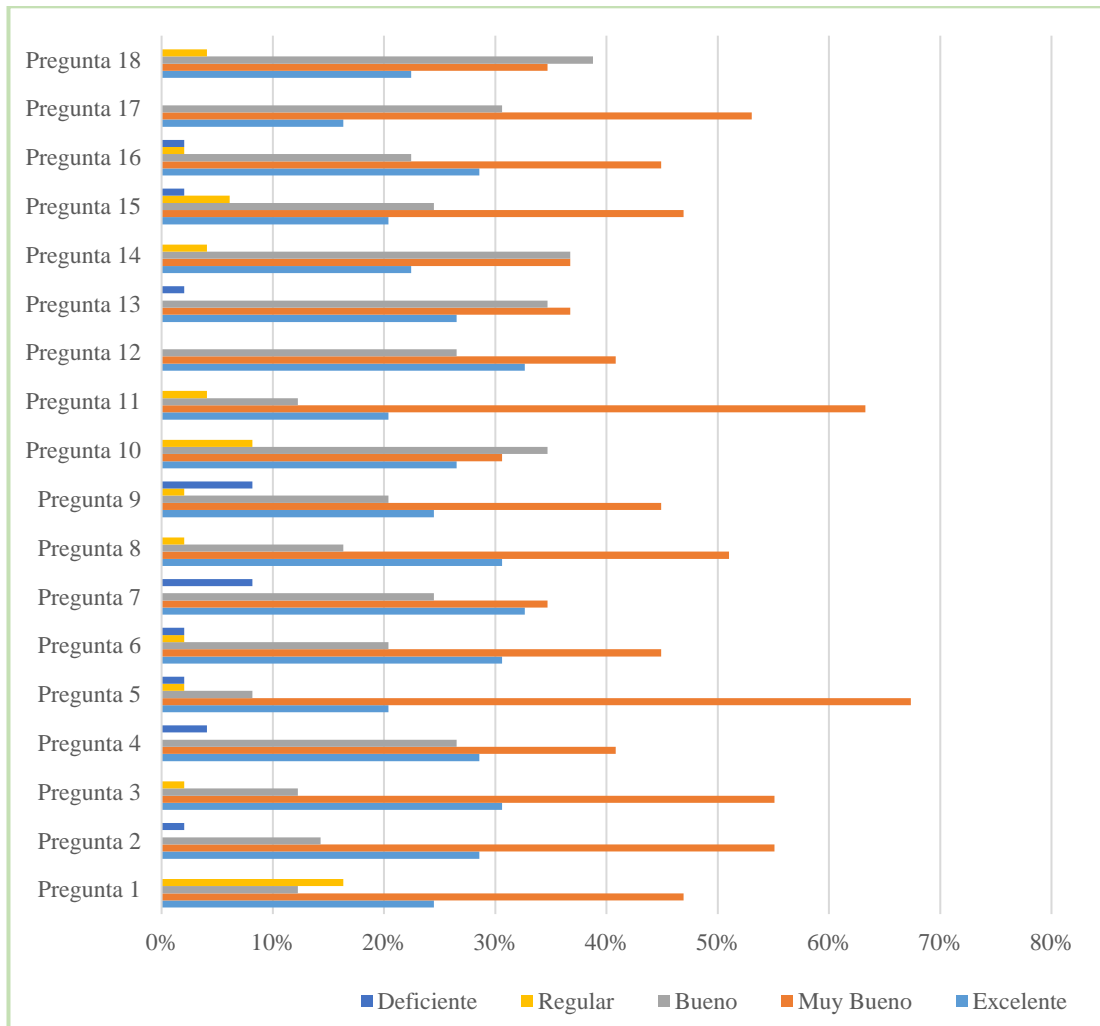
En los resultados generales del test vemos que la mayoría han seleccionado la alternativa muy bueno así por ejemplo si analizamos la pregunta 4 correspondiente a las competencias específicas de la orientación al logro y en relación a logro de objetivos, mediante la guía y apoyo de su línea de supervisión de los 49 encuestados el 41% que representa a 20 trabajadores seleccionaron muy bueno en esta alternativa; el 27% selecciono la alternativa bueno; 14 personas que representa el 29% escogieron la alternativa excelente y el 4% seleccionaron como deficiente en esta pregunta.

Tabla 20. Resultados Test

Preguntas	ALTERNATIVAS									
	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Deficiente	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pregunta 1	12	24%	23	47%	6	12%	8	16%	0	0%
Pregunta 2	14	29%	27	55%	7	14%	0	0%	1	2%
Pregunta 3	15	31%	27	55%	6	12%	1	2%	0	0%
Pregunta 4	14	29%	20	41%	13	27%	0	0%	2	4%
Pregunta 5	10	20%	33	67%	4	8%	1	2%	1	2%
Pregunta 6	15	31%	22	45%	10	20%	1	2%	1	2%
Pregunta 7	16	33%	17	35%	12	24%	0	0%	4	8%
Pregunta 8	15	31%	25	51%	8	16%	1	2%	0	0%
Pregunta 9	12	24%	22	45%	10	20%	1	2%	4	8%
Pregunta 10	13	27%	15	31%	17	35%	4	8%	0	0%
Pregunta 11	10	20%	31	63%	6	12%	2	4%	0	0%
Pregunta 12	16	33%	20	41%	13	27%	0	0%	0	0%
Pregunta 13	13	27%	18	37%	17	35%	0	0%	1	2%
Pregunta 14	11	22%	18	37%	18	37%	2	4%	0	0%
Pregunta 15	10	20%	23	47%	12	24%	3	6%	1	2%
Pregunta 16	14	29%	22	45%	11	22%	1	2%	1	2%
Pregunta 17	8	16%	26	53%	15	31%	0	0%	0	0%
Pregunta 18	11	22%	17	35%	19	39%	2	4%	0	0%

Fuente: Encuestas Administrativos

Gráfico 13. Resultados Test



Fuente: Tabla Resultados Test

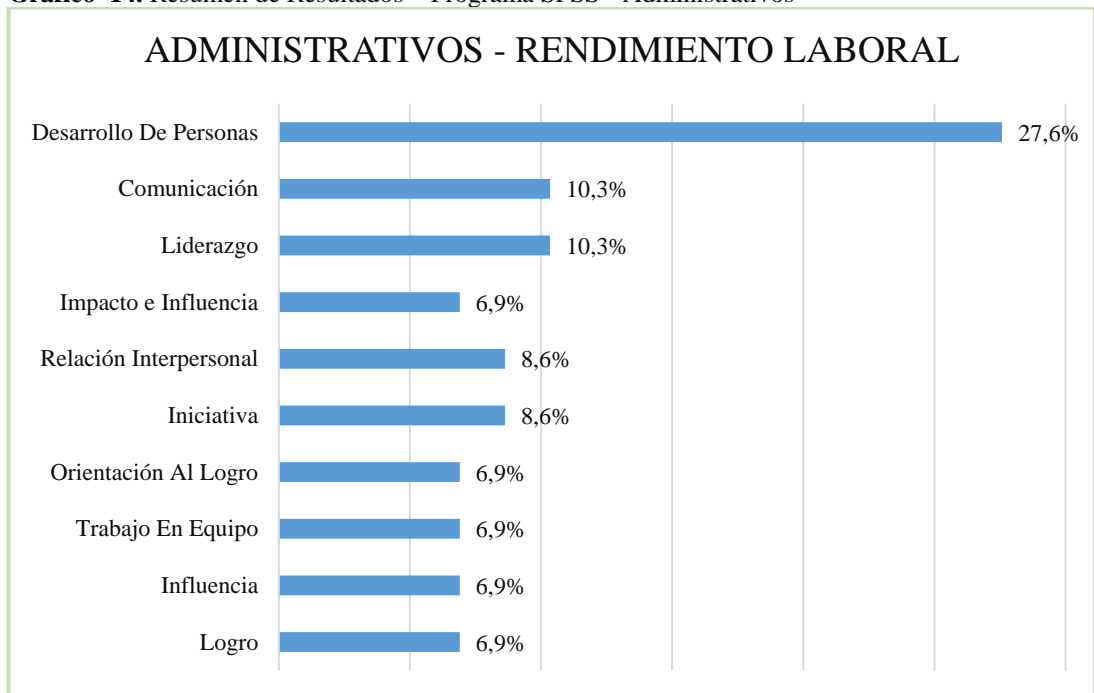
Análisis e interpretación: De los resultados obtenidos en los test, estos datos se los proceso en el paquete estadístico SPSS, similar análisis como se le efectuó para los resultados de los directivos nos permitió conocer el rendimiento laboral de cada empleado/a en referencia a cada indicador puesto en el test; para cada factor y/o indicador le correspondía una pregunta definida; de igual manera para cada variable de estudio le corresponde un número específico de indicadores; por ejemplo para el análisis de la variable independiente vemos que esta tiene un valor del 79,3%, este porcentaje se obtiene de la suma de los indicadores que tiene esta variable que son orientación al logro que tiene un porcentaje de 6,9%; relaciones interpersonal con el 8,6%; impactos de influencia con el 6,9%; liderazgo el 10,3%; comunicación 10,3% y desarrollo de personas con el 27,6%.

Tabla 21. Resumen de Resultados – Programa SPSS - Administrativos

#	Factores	# Ítems	Preguntas	Competencias	Variables		Valores Validos	
							f	%
1	Logro	1	1	Genéricas	Dependiente (Desempeño Laboral)	20,7%	4	6,9%
2	Influencia	1	2				4	6,9%
3	Trabajo En Equipo	1	3				4	6,9%
4	Orientación Al Logro	1	4	Específicas	Independiente (Capacitación por competencias)	79,3%	4	6,9%
5	Iniciativa	1	5				5	8,6%
6	Relación Interpersonal	1	6				5	8,6%
7	Impacto e Influencia	2	7				4	6,9%
8	Liderazgo	1	8,9				6	10,3 %
9	Comunicación	1	10,11				6	10,3 %
10	Desarrollo De Personas	7	12,13,14, 15,16,17, 18				16	27,6 %

Fuente: Resultados SPSS - Administrativos

Gráfico 14. Resumen de Resultados – Programa SPSS - Administrativos



Fuente: Investigación de campo

Tabla 22. Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	,700	,082	6,728	,000 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,594	,116	5,064	,000 ^c
N de casos válidos	49			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Fuente: Resultados - Programa SPSS

Tabla 23. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	207,453 ^a	154	,803
Razón de verosimilitudes	129,008	154	,929
Asociación lineal por lineal	23,549	1	,000
N de casos válidos	49		

a. 184 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,02.

Elaborado por: Mariño (2018)

Fuente: Resultados - Programa SPSS

Análisis e interpretación

Para obtener el valor del chi-cuadrado con el programa estadístico SPSS, se verifica la hipótesis planteada para lo cual se asume la hipótesis alternativa; empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula y basándose en la aproximación normal.

En los resultados de la tabla tenemos que sig., de Pearson y según la correlación de Spearman tiene valores de 0,728 lo cual al ser mayor de 0,50 se puede utilizar el valor de chi cuadrado de Pearson es 0,803 este al ser mayor a 0,50 se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta y verifica la hipótesis de investigación.

4.1.3 Encuesta aplicada al personal operativo de la empresa “Bioalimentar Cía. Ltda.”

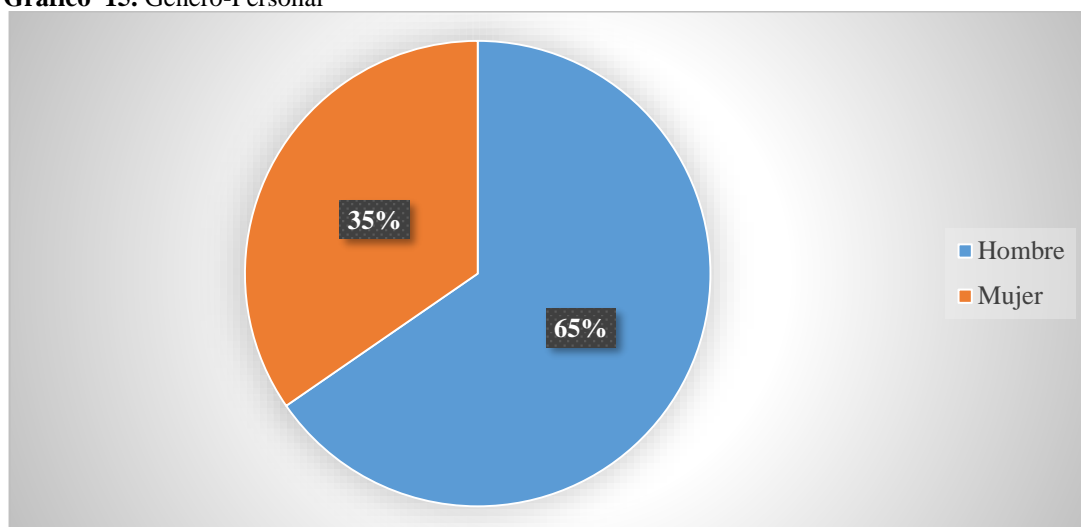
De la siguiente tabla se identifica que de las 104 personas encuestadas, 68 que corresponde al 65% son de género masculino y el 35% que fueron 36 personas son de género femenino; con esto se sigue comprobando que la mayoría de trabajadores de la empresa son de género masculino.

Tabla 24. Género - Personal

GÉNERO	Hombre		Mujer	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
	68	65%	36	35%

Fuente: Test - Personal

Gráfico 15. Género-Personal



Fuente: Tabla Genero - Personal

Análisis e interpretación

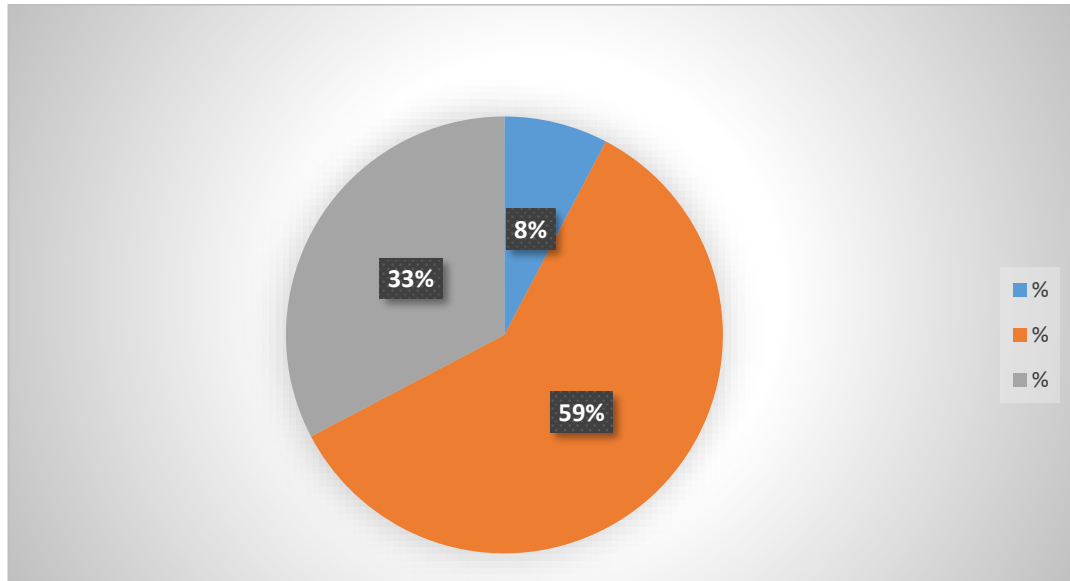
En la tabla de nivel de educación se observa que el 60% de los encuestados que representa a 62 personas poseen un título de secundaria; en tanto que el 33% que son 34 encuestados tienen título de tercer nivel y el 8% que son 8 personas han terminado solo la primaria.

Tabla 25. Nivel de Educación - Personal

Nivel de Educación	Primaria		Secundaria		Tercer Nivel	
	F	%	F	%	F	%
	8	8%	62	60%	34	33%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico 16. Nivel de Educación - Personal



Fuente: Tabla Nivel de Educación - Personal

Análisis e interpretación

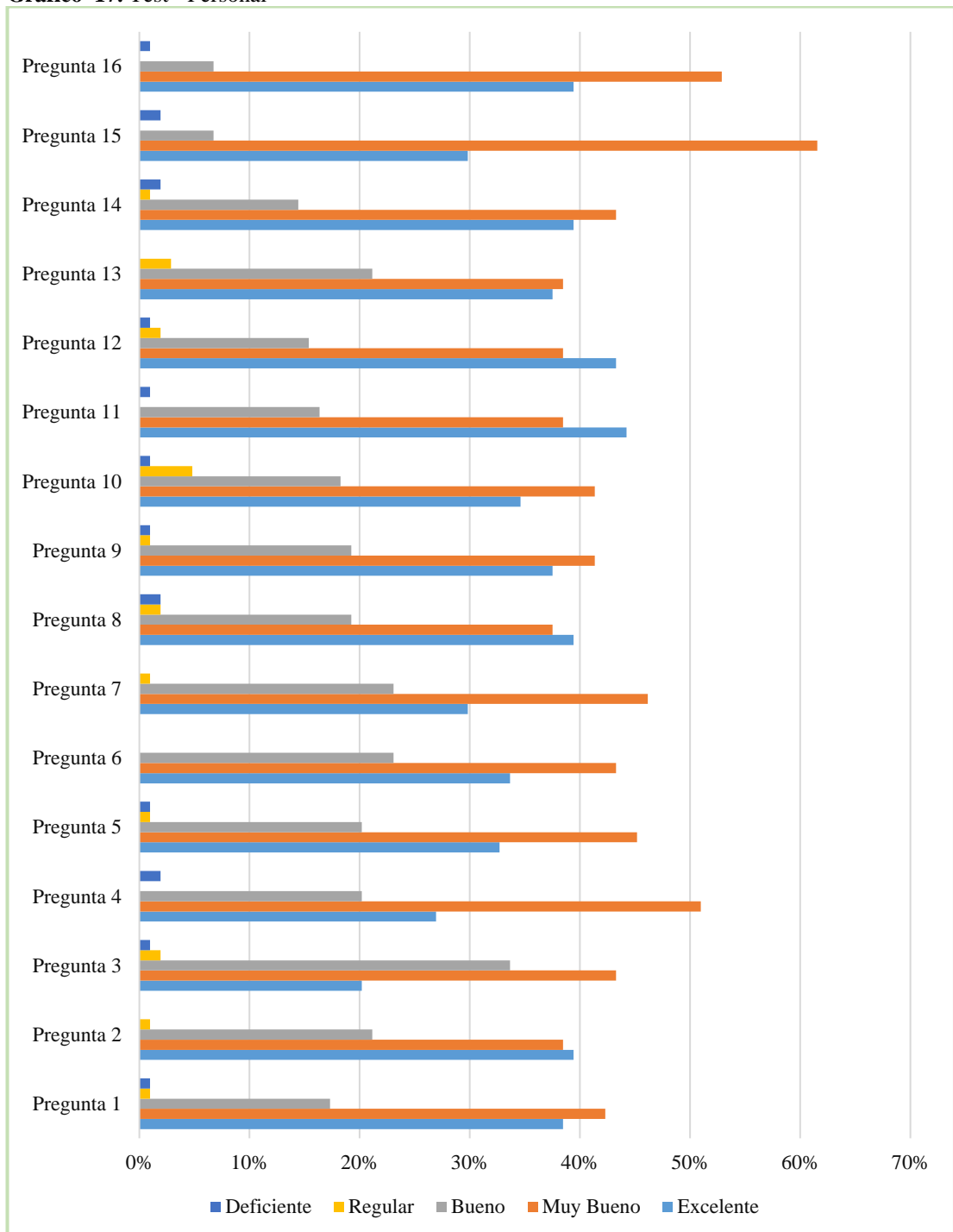
Con respecto a la tabla y gráfico correspondiente al Test de Personal se puede observar que predomina la alternativa muy bueno en cada respuesta; seguido de la opción excelente y bueno así por ejemplo si tomamos las pregunta número 8 que hacia regencia a las competencias Específicas – Liderazgo - Apoyo de su línea de supervisión respecto a: permisos, vacaciones vemos que de las 104 personas; 41 encuestados que correspondieron al 39% seleccionaron la opción excelente; seguido de 39 personas que representa el 38% indicaron la opción muy bueno; el 19% que fueron 20 personas seleccionaron la alternativa bueno; finalmente tenemos que 2 personas les parece regular y deficiente en esta alternativa. El mismo análisis se lo efectúa para las demás preguntas.

Tabla 26. Test - Personal

Preguntas	ALTERNATIVAS									
	Excelente		Muy Bueno		Bueno		Regular		Deficiente	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Pregunta 1	40	38%	44	42%	18	17%	1	1%	1	1%
Pregunta 2	41	39%	40	38%	22	21%	1	1%	0	0%
Pregunta 3	21	20%	45	43%	35	34%	2	2%	1	1%
Pregunta 4	28	27%	53	51%	21	20%	0	0%	2	2%
Pregunta 5	34	33%	47	45%	21	20%	1	1%	1	1%
Pregunta 6	35	34%	45	43%	24	23%	0	0%	0	0%
Pregunta 7	31	30%	48	46%	24	23%	1	1%	0	0%
Pregunta 8	41	39%	39	38%	20	19%	2	2%	2	2%
Pregunta 9	39	38%	43	41%	20	19%	1	1%	1	1%
Pregunta 10	36	35%	43	41%	19	18%	5	5%	1	1%
Pregunta 11	46	44%	40	38%	17	16%	0	0%	1	1%
Pregunta 12	45	43%	40	38%	16	15%	2	2%	1	1%
Pregunta 13	39	38%	40	38%	22	21%	3	3%	0	0%
Pregunta 14	41	39%	45	43%	15	14%	1	1%	2	2%
Pregunta 15	31	30%	64	62%	7	7%	0	0%	2	2%
Pregunta 16	41	39%	55	53%	7	7%	0	0%	1	1%

Fuente: Test – Personal

Gráfico 17. Test - Personal



Fuente: Tabla Test – Personal

Análisis e interpretación: Para el análisis de los datos obtenidos en relación a cada indicador del desempeño laboral que tienen el personal de la empresa Bioalimentar se continuo utilizando el paquete estadístico SPSS, como lo habíamos manifestado antes este paquete nos proporcionó información sobre cada indicador de nuestro test el cual estaba enfocado a conocer el rendimiento laboral de cada empleado/a en referencia a

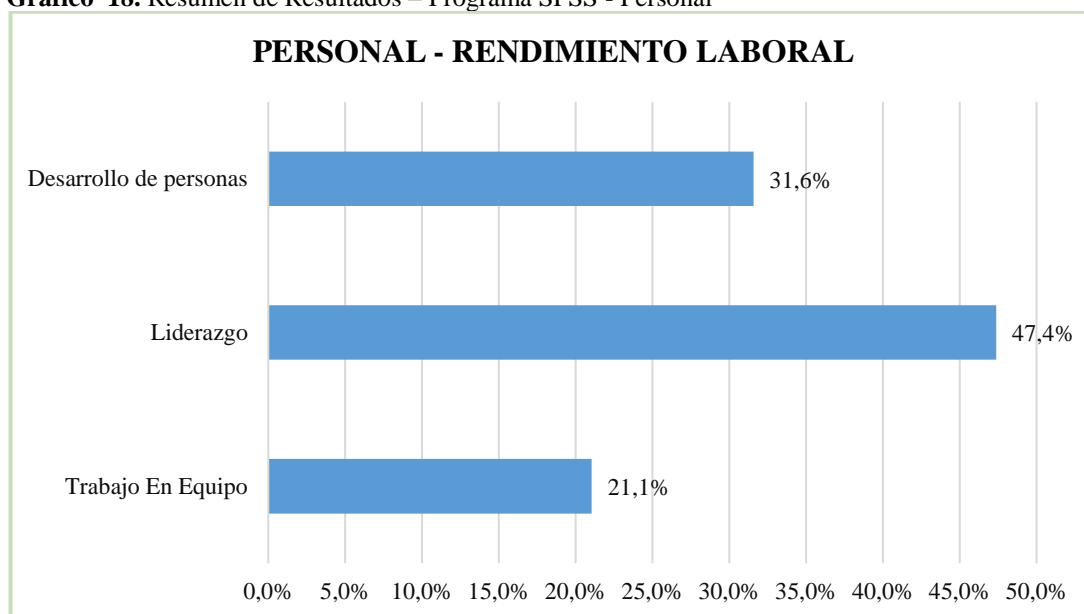
cada indicador puesto en el test; los resultados están en la siguiente tabla de resumen de resultados donde para cada factor y/o indicador le correspondía una pregunta definida; de igual manera para cada variable de estudio le corresponde un número específico de indicadores; por ejemplo para el análisis de la variable dependiente vemos que esta tiene un valor del 21,1% que corresponde al indicador de trabajo en equipo, en tanto que la variable independiente tiene un porcentaje del 78,9% este porcentaje se obtiene de la suma de los indicadores que tiene esta variable que son Liderazgo que representa el 47,4% y desarrollo de personas con el 31,6%.

Tabla 27. Resumen de Resultados – Programa SPSS - Personal

Personal		# Items	Preguntas	Competencias	Variables		Valores Validos	
#	FACTORES						Frecuencia s	Porcentaje s
1	Trabajo En Equipo	3	1,2,3	Genéricas	Dependiente (Desempeño Laboral)	21,1%	8	21,1%
2	Liderazgo	8	4,5,6,7,8,9,10,11	Específicas	Independiente (Capacitación por competencias)	78,9%	18	47,4%
3	Desarrollo de personas	5	12,13,14,15,16				12	31,6%

Fuente: Resultados SPSS - Personal

Gráfico 18. Resumen de Resultados – Programa SPSS - Personal



Fuente: Tabla Resumen de Resultados – Programa SPSS - Personal

Tabla 28. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	222,670 ^a	168	,703
Razón de verosimilitudes	161,555	168	,625
Asociación lineal por lineal	29,176	1	,000
N de casos válidos	104		

a. 200 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,01.

Fuente: Resultados - Programa SPSS

Tabla 29. Medidas simétricas

	Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada
Intervalo por intervalo R de Pearson	,532	,065	6,349	,000 ^c
Ordinal por ordinal Correlación de Spearman	,557	,065	6,781	,000 ^c
N de casos válidos	104			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Fuente: Resultados - Programa SPSS

Análisis e interpretación: Para obtener el valor del chi-cuadrado con el programa estadístico SPSS, se verifica la hipótesis planteada para lo cual se asume la hipótesis alternativa; empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula y basándose en la aproximación normal.

En los resultados de la tabla tenemos que sig., de Pearson y según la correlación de Spearman tiene valores de 0,532 lo cual al ser mayor de 0,50 se puede utilizar el valor de chi cuadrado de Pearson es 0,703 este al ser mayor a 0,50 se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta y verifica la hipótesis de investigación. El grafico siguiente representa la que el chi – cuadrado de Pearson está en la zona de aceptación.

Con los resultados de los tres análisis de chi – cuadrado para los tres test y comprobando que cada uno de ellos es mayor que 0,5 el análisis de la media o promedio teniendo así la siguiente tabla:

Tabla 30. Tabla Chi-Cuadrado

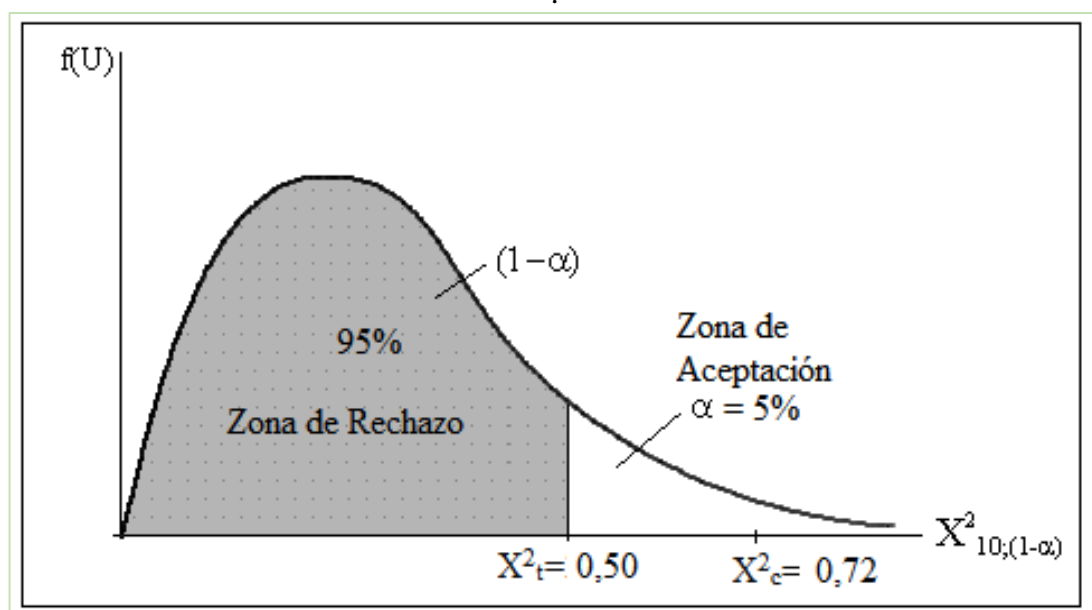
	Chi-cuadrado de Pearson
Chi -Cuadrado - Directivos	0,643
Chi - Cuadrado - Administrativos	0,803
Chi - Cuadrado - Personal	0,703
Promedio Chi - Cuadrado	0,720

Fuente: Resultados - Programa SPSS

Análisis e interpretación

Con el análisis anterior se ve que nuestro chi – cuadrado es de 0,720 con este valor al ser mayor a 0,50 se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta y verifica la hipótesis de investigación que dice “La implementación de un modelo de Gestión de Capacitación por competencias incide en el desempeño laboral en la empresa Bioalimentar, en la ciudad de Ambato”. El grafico siguiente representa la que el chi – cuadrado de Pearson está en la zona de aceptación.

Grafico N°19. Representación de Análisis de Chi – Cuadrado



Fuente: Tablas de chi - cuadrado

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Con los objetivos planteados en la presente investigación y la investigación efectuada dentro de la empresa Bioalimentar, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- Se ha determinado que el proceso de capacitación por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bioalimentar, son los principales métodos empleados para desarrollar las competencias, siguiendo las sugerencias de los encuestados, y a la vez teniendo en cuenta que la capacitación es una herramienta esencial en el desarrollo del talento humano, a la vez se logró analizar cuáles han sido las metodologías implementadas en pasadas capacitaciones, qué tan efectivas resultó, y cuáles son las inconformidades frente a las mismas, esto con el fin de brindar una solución para la empresa (resultados posteriores) y a los colaboradores (Actitud y aptitud del grupo), desde el punto de vista de la productividad, porque exigen un desempeño competitivo por parte del personal.
- Se evaluó y analizó el proceso de capacitación actual en el área de Gestión de Talento Humano, en los resultados de la variable independiente que hace referencia a la capacitación por competencias tenemos que la identificación con la organización tiene un porcentaje del 8,2%; orientación al logro y liderazgo un 10,2%; comunicación y pensamiento analítico un 8,2% y desarrollo de personas el 16,3% fundamentándose en el cumplimiento de objetivos y metas planteadas e informando a los colaboradores sobre el progreso alcanzado dentro de la empresa, a la vez logrando mayores índices de rendimiento obtenido en un nivel participativo entre sus miembros, reforzando el trabajo en equipo, así como integrando y comprometiendo al talento humano de los colaboradores de la empresa Bioalimentar en la consecución de los objetivos y la visión empresarial.
- Se ha revisado cada uno de los subprocesos que se aplica en el proceso de capacitación del Departamento de Gestión de Talento Humano, del cual es susceptible de ser

aplicado en la empresa, para el análisis de la variable dependiente vemos que esta tiene un valor del 21,1% que corresponde al indicador de trabajo en equipo, en tanto que la variable independiente tiene un porcentaje del 78,9% este porcentaje se obtiene de la suma de los indicadores que tiene esta variable que son Liderazgo que representa el 47,4% y desarrollo de personas con el 31,6%; debido a su interrelación que mantiene en diversas actividades a nivel empresarial, para formar el eslabón de competencias entre los colaboradores, por eso ha sido importante que la empresa Bioalimantar, incentive a todo el personal a poseer competencia en el desempeño de sus funciones, al igual que al motivarlos adquieran habilidades de confianza desarrollando sus logros en el aspecto personal, profesional y de pertenencia con la organización; para conseguir el éxito deseado en el desarrollo de competencias a nivel empresarial.

- Se ha determinado las competencias de los colaboradores en el ámbito de capacitación aplicando un modelo por competencias laborales, y teniendo en cuenta los criterios de los directivos y de los colaboradores de la empresa Bioalimantar, los cuales pueden determinar con precisión las falencias existentes en la organización, el mismo que debe ser flexible y adaptable según sus requerimientos.

5.2. RECOMENDACIONES

- Realizar capacitaciones para desarrollar las competencias, teniendo en cuenta que la capacitación es una herramienta esencial en el desarrollo del talento humano, a la vez volver aplicar metodologías implementadas en pasadas capacitaciones, qué tan efectivas resultó, y volver a evaluar las inconformidades frente a las mismas, para analizar el nivel de competencia, con el fin de brindar una solución para la empresa. desde el punto de vista de ser humano-productividad-desempeño competitivo por parte del personal.
- Evaluar y analizar el proceso de capacitación actual en el área de Gestión de Talento Humano, considerando los resultados de la variable independiente que hace referencia a la capacitación por competencias para el cumplimiento de objetivos y metas planteadas dentro de la empresa, para lograr mayores índices de rendimiento obtenido en un nivel participativo entre sus miembros, y reforzando el trabajo en equipo al inicio de cada semana con la aplicación de

estrategias y técnicas para armonizar e integrar compromisos intrínsecos con la visión de desarrollar el talento humano de los colaboradores de la empresa Bioalimentar a un nivel competitivo.

- Mantener a los colaboradores en diversas actividades a nivel empresarial, para formar el eslabón de competencias entre los colaboradores, incentivando a todo el personal a poseer competencias en el desempeño de sus funciones, motivarlos a que adquieran habilidades de confianza desarrollando sus logros en el aspecto personal, profesional y de pertenencia con la organización; para conseguir el éxito deseado en el desarrollo de competencias a nivel empresarial.
- Implementar un diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Tema

“Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral”

Institución Ejecutora: Universidad Técnica de Ambato

Beneficiarios: Personal directivo, administrativo y operativo de la Bioalimentar Cía. Ltda.

Ubicación

- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantón:** Pelileo
- **Campus industrial:** Pachanlica
- **Dirección:** Km 11 vía Ambato-Pelileo, entrada a Baños-sector Pachanlica
- **PBX:** (593)3 3700250.

Tiempo estimado para la ejecución

Fecha inicial: Diciembre 2017

Fecha final: Junio 2018

Equipo técnico responsable

Tabla 31. Equipo ejecutor

CARGO	NOMBRE
Investigador Sub-directora administrativa de la UGNNHA.	Ing. Teresa Mariño Villafuerte
Unidad de Gestión NNHA-colaboradores	Sr. William Toapanta
Gerente de la UGNNHA	Sra. Consuelo Garzón Garzón

Fuente: Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

6.2. Antecedentes

Bioalimentar Cía. Ltda., es una empresa familiar de capital 100% ecuatoriano con más de cuatro décadas de experiencia en la industria alimentaria, ubicados estratégicamente en Pelileo con presencia en todas las regiones del país. Esta compañía está especializada en nutrición animal, humana, agrícola, se encargan de investigar, desarrollo, producir y comercializar productos de consumo masivo, se da asesoría y soluciones integrales de nutrición en todas las cadenas agroalimentarias, a la vez se prioriza el desarrollo de nuestro capital humano, se estimula el crecimiento de nuestros clientes, generamos valor económico a nuestra nación con profesionalismo y nos innovamos para cubrir las necesidades alimenticia actuales y futuras.

Una de las falencias que se vive para evidenciar cumplimiento en las compañías y específicamente en procesos productivos, es el no contar con un modelo de desempeño de competencias que permita motivar su capital humano, el cual a su vez se convierta en el principal motor para alcanzar grandes logros.

En la actualidad no son muchas las organizaciones que centran su atención en buscar una mejor forma de hacer que sus colaboradores se sientan satisfechos tanto en sus actividades diarias como en la compañía misma, como también es cierto que las innumerables teorías administrativas, nos dan luces y proporcionan desde la academia y la experiencia muchas herramientas que bien aplicadas nos conducen a lograr resultados positivos.

En este capítulo de resultados se diseña de acuerdo a la identidad de la compañía y las necesidades detectadas el modelo de gestión por competencias Carmill sobre el desarrollo de equipos competentes de alto desempeño; este modelo se apoya en las cuatro fases por las que tienen que pasar los equipos, como: formación, debate, organización y realización. Dependiendo de cómo el equipo viva estas fases, éste se va reforzando cada vez más, siguiendo un ciclo positivo, o se va debilitando paulatinamente a un ciclo negativo. El corazón del modelo son los objetivos compartidos. Sin este elemento, no hay equipo, sino sólo un grupo de personas.

El líder tiene que ayudar al equipo a mantenerse en el ciclo positivo y a profundizar en los objetivos compartidos, creando un sentido de misión, y en el capítulo también trata de los roles de equipo y de cómo resolver los conflictos de equipo.

Este marco propositivo o idea a defender muestra que el trabajo en equipo debe ser uno de los ejes principales de toda organización que pretende crear una verdadera cultura de mejora continua y calidad total; los equipos de trabajo conformados son los responsables de una tarea o proceso de trabajo (de un servicio como colaborador), de resolver un problema o realizar mejorar, sus miembros trabajan juntos para planear, controlar y mejorar su propio desempeño; así como el desempeño de reorganización plasmado a cumplir los mismos objetivos esbozados.

6.3. Justificación

Es importante conocer el impacto y el papel que juega el equipo formado en las organizaciones y el grado de satisfacción que las compañías puedan brindarle a nivel de desarrollo laboral.

Hoy en día las compañías redundan en elogios y se ufanan diciendo que el capital humano es el recurso más valioso que poseen en sus activos y así lo promulgan en sus planes estratégicos cuando definen su misión, visión y políticas y las ubican en las entradas y sitios de recepción; ¿Pero qué verdad hay en ello? ¿Cuántas de estas organizaciones de manera seria y honesta están comprometidas en cuidar y valorar a sus colaboradores por convicción? Este modelo al implementarle en la Unidad de Gestión del Negocio Nutrición Humana y Agrícola mejora procesos, capaces de asumir cualquier reto por difícil que parezca, mediante el trabajo en equipo y el fomento de una cultura sana de desempeño laboral por competencias orientado a resultados, porque corrobora en la práctica, de la aplicabilidad de teorías administrativas con enfoques humanísticos, sensibilizando y armonizando su relación interpersonal e intrapersonal, tales como el desarrollo de un buen clima organizacional, empoderando, liderazgo, trabajo en equipo, teoría general de sistemas, reingeniería y benchmarking.

6.4.Objetivos

6.4.1. Objetivo general

Implementar un diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral.

6.4.2. Objetivos específicos

- Analizar estrategias de gestión del talento humano que permita crear una ventaja competitiva a través del personal de la empresa Bioalimentar Cía. Ltda.
- Describir las competencias necesarias para un mejor desempeño laboral en Bioalimentar Cía. Ltda.
- Establecer métodos y técnicas de desarrollo de competencias en las capacitaciones para estimular el progreso y retención del talento humano en la empresa.

6.5. Análisis de factibilidad

Factibilidad Socio-Cultural

Es factible la propuesta para desarrollar las competencias del capital humano, en el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, con el propósito de mejorar desempeño laboral en Bioalimentar Cía. Ltda.

Factibilidad Económica

La inversión que representa la presente propuesta de investigación corre a cargo de la proponente, que coadyuvará en la conformación de equipos de alto desempeño con el desarrollo de competencias laborales para la formación integral de los colaboradores

Factibilidad de Talento Humano

El desarrollo de esta propuesta en Bioalimentar Cía. Ltda., es factible ya que cuenta con la predisposición del dirigente de asignar a sus colaboradores la posibilidad de desarrollar sus competencias y el interés del personal operativo por trabajar con mayor eficiencia y con sentido de pertenencia.

6.6. Fundamentación teórica

Sistema de Gestión por Competencias

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio. El éxito radica en la calidad y en la disponibilidad del factor humano. Cuanto mayor esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo más competitiva será nuestra empresa englobada en un mercado en constante cambio. Así pues además de incidir en el desarrollo profesional de las personas, permite al directivo vincularse en la gestión de sus recursos humanos, y contribuye en que la toma de decisiones se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos.

En un sistema de gestión por competencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Por este motivo será imprescindible realizar un correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa.

Por otro lado, dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas:

- Selección: obtenemos la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.
- Formación y desarrollo: nos permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello conseguiremos desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.

- Planes de carrera y sucesión: tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos nos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.
- Política retributiva: de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles. (Rubio, 2015)

En definitiva, con este sistema los profesionales de Recursos Humanos deben contar con un perfil de competencias orientado al desarrollo de las personas, y tomando en consideración las valoraciones y demandas de la dirección. En cualquier caso para lograr el desarrollo de un modo efectivo además de tener en cuenta la evaluación, se debe contar con las herramientas y motivaciones necesarias que permitan alcanzarlo con solidez y garantía de éxito.

Capacitación

La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores que laboran en una empresa; la capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno, en la actualidad es muy frecuente que las empresas organicen cursos de capacitación empresarial, para que sus empleados puedan conocer más acerca de su entorno laboral, sobre las nuevas condiciones del mercado, los avances en el área y sobre la nueva tecnología que se está aplicando.

La capacitación va dirigida a aquel trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea porque va a ser reubicado a otro puesto dentro de la compañía o porque es un empleado nuevo en la empresa. Es por esto que el adiestramiento que recibe puede desglosarse en tres grandes grupos:

Capacitación de preingreso: esta se realiza con fines de selección, buscando ofrecer al nuevo personal los conocimientos o destrezas que estos necesiten para el buen desempeño de su cargo.

Capacitación de inducción: se trata de una serie de actividades que permiten integrar al nuevo empleado a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa.

Capacitación promocional: esta capacitación le otorga al empleado la posibilidad de alcanzar puestos de mayor jerarquía. (Velasco., 2015)

Fundamentalmente, la capacitación es vista como un proceso educativo a corto plazo, el cual emplea unas técnicas especializadas y planificadas por medio del cual el personal de la empresa, obtendrá los conocimientos y las habilidades necesarias, para incrementar su eficacia en el logro de los objetivos que haya planificado la organización para la cual se desempeña.

Competencias laborales

Para explicar la capacidad de desarrollar competencias en el personal, hay que tener presente que un individuo determinado posee o no, ciertas competencias, a la hora de realizar un trabajo, es innegable que se requiere cierta base de competencias para luego desarrollarlas, y es por esta condición que al proponer trabajar a partir de las competencias; no se lo hace a través de todas, sino de acuerdo con las que el colaborador debe poseer.

A las competencias se le define como el desarrollo de las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante, por lo tanto cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia a una serie de actividades que se realizan con el propósito de “mejorar el desempeño en una competencia en particular, el desarrollo de competencias solo es posible si la persona lo desea, pero el deseo solo, no es suficiente”. (Buenaño, 2014)

Estrategias

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión, proviene del idioma griego *estratos*, que significa ejército, y *aguín*, que significa conductor o guía.

La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización”. (Thompson & Strickland., 2013)

Chiavenato (2009) nos señala que estrategia: “*se refiere al comportamiento global en cuanto a su entorno*”. Nos dice, que la estrategia “*casi siempre significa cambio organizado*”.

Desempeño laboral

El desempeño individual, puede ser definido como la destreza o habilidad con la que las personas realizan una actividad. Es el producto de un conjunto de conocimientos, experiencias previas, sentimientos, actitudes, valores, motivaciones entre otras características que actúan directamente o influyen sobre el logro de los objetivos planeados.

En este orden de ideas podría decirse que el desempeño laboral es el nivel de rendimiento demostrado por el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias dentro de la empresa y están directamente relacionadas tanto con las exigencias técnicas, productivas, como con los resultados de servicios que la empresa espera de él. (Ruiz, 2016)

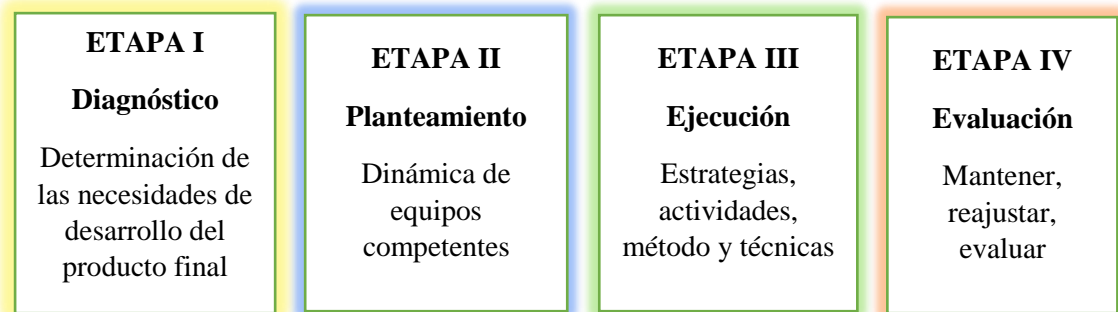
Ahora bien, las empresas deben entender que el desempeño laboral sin evaluación puede ser muy peligroso para el desenvolvimiento adecuado de la organización. No diseñar un buen programa de evaluación para los trabajadores, afectaría muchos aspectos intervinientes en los procesos productivos y por ende en el rendimiento de la empresa. Las revisiones del rendimiento de los empleados son planificadas con una frecuencia definida por la empresa y tienen como propósito decidir sobre la promoción, remoción y hasta despido del trabajador. A través de estas evaluaciones periódicas, sistemáticas; se pretende comparar el desempeño de una persona en la realización de sus tareas diarias y el estándar definido para sus labores. En definitiva, la evaluación del desempeño puede ser definido como procedimiento que permite apreciar las capacidades del trabajador en el cargo y sus potencialidades de desarrollo en el mismo.

Para la implementación de los procedimientos de la evaluación del desempeño, es recomendable contar con ciertas condiciones que permitan llevar a cabo la tarea satisfactoriamente, entre esas condiciones se pueden mencionar; el análisis y descripción del cargo, pues esto constituye el parámetro de comparación entre la competencia o habilidad del trabajador y la tarea que realiza. Otro aspecto a destacar

es el necesario conocimiento sobre el cargo o puesto a evaluar, que debe manejar el supervisor o encargado de realizar la medición. Y por último, aunque no menos importante, es que este proceso de evaluación se realice cuando la empresa cuente con un clima organizacional adecuado.

6.7. Modelo Operativo

Grafico N°20. Modelo operativo



Fuente: propuesta

ETAPA I. DIAGNÓSTICO

Desarrollo del producto final

Recomendaciones:

Este trabajo de investigación es un autoaprendizaje, ya que en su diario accionar permite a los colaboradores, aprender a trabajar en equipo, el aprendizaje grupal es un excelente espacio para la producción de conocimientos de manera holística; para lo cual se debe asignar las siguientes responsabilidades entre los miembros del equipo de trabajo: El coordinador, el registrador y los miembros del grupo.

- **El coordinador:** Es la persona que actúa como mediador del trabajo en equipo, debe ir solucionando los problemas que van surgiendo durante el proceso de aprendizaje, no permite que ningún participante se adueñe de la palabra por mucho tiempo, debe asegurar un flujo abierto y equilibrado de comunicación,

protegiendo y haciendo respetar las ideas que surjan; por otra parte debe mantenerse neutral, por lo que no avalúa ideas, ni aporta las suyas, con el fin de que el grupo realice lo que él quiera.

- **El registrador-secretario:** Es la persona que recoge por escrito las ideas principales de los miembros del equipo conformado, en pancartas, papelógrafos o cualquier técnica, construyendo lo que se denomina memoria del equipo, mantiene una posición neutral y tampoco realiza evaluaciones. Con escritura legible debe ser fiel a lo expresado por el grupo sobre el asunto tratado. La memoria del grupo es de gran utilidad por las siguientes razones:
 - a. Es registro instantáneo de las ideas y conclusiones del grupo.
 - b. Evita repeticiones
 - c. Las ideas de una persona se transfieren a las propiedades del grupo.
 - d. Facilita la actualización de los que llegan tarde
 - e. Permite visualizar las informaciones durante el tiempo que se requiera.

- **Los miembros del grupo:** Son participantes activos; investigan y exponen sus ideas, se preocupan por el empleo de métodos y técnicas cada vez mejores para resolver la tarea, exigen y apoyan al registrador y facilitador el correcto cumplimiento de sus funciones; cada uno de los participantes tiene su rol y función que cumplir, esto impedirá que la reunión se salga de su curso.

No olvidar que el trabajo es una actividad de grupo que a la vez necesitan de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los colaboradores que las condiciones físicas de trabajo. Sé que van a encontrar quejas que no son necesariamente descripciones objetivas de hecho; a menudo más bien vienen hacer síntomas de trastornos relacionados con la condición de los individuos; la colaboración en los grupos no se produce por accidente, debe planearse y desarrollarse.

Gráfico 19. Trabajo en equipo



Fuente: Bioalimantar Cía. Ltda.

Principios metodológicos

Para seguir con el avance del modelo de gestión de gestión de capacitación por competencias y mejorar el desempeño laboral en la empresa Bioalimantar Cía. Ltda. Con la formación de equipos de alto desempeño, se utiliza los principios metodológicos para el trabajo de aprendizaje.

1. La Experiencia Concreta (E.C)

El equipo de trabajo tiene que iniciar el aprendizaje de un contenido: viendo, escuchando, haciendo, manipulando, participando, actuando, involucrandose, sintiendo, construyendo, jugando, representando, visitando, simulando, empleando algo, elaborando material para su exposición o debate del tema tratado.

Esto significa que siempre se parte de la práctica, es decir de lo que la gente sabe, vive, siente; las diferentes situaciones y problemas que enfrentan en su vida, y que dentro del programa se plantea como temas a desarrollar. Es la primera fase de un proceso donde los colaboradores ponen en juego la mayor cantidad de sentidos con la finalidad de percibir informaciones e ir estructurando nociones, conceptos, sentimientos, formas de hacer, maneras de actuar, y deseos de participar.

Esto implica trabajar sobre situaciones reales y vivencias propias o ajenas realizadas dentro o fuera de la organización y empresa. “Cualquier escenario es un recurso útil para promover aprendizajes y formar equipos de alto rendimiento”. (Marlan, 2014, pág. 34)

2. La Observación Reflexiva (O.R)

En un segundo momento los colaboradores (miembros del equipo), se dedican a observar y reflexionar los hechos vividos y a recoger información sobre la manera ¿Cómo! Los miembros del grupo vivieron la experiencia, en esta fase de las preguntas ¿Piensa? ¿Qué hicimos? ¿Cómo se aprende? ¿Para qué nos sirve?. Los colaboradores llegan a tener una observación reflexión que a la vez permite desarrollar una actitud crítica, constructiva, correctiva y prospectiva sobre la experiencia de aprendizaje para la formación de equipos de alto rendimiento.

Hay que indicar que observar es muchos más que ver o manipular los objetos y las fuentes del aprendizaje, es dialogar con esa realidad, hacer preguntas, formular respuestas, relacionar características , propiedades, es investigar para comparar, clasificar, formarse representaciones, identificar variables y averiguar sus relaciones inmediatas, es reflexionar crítica y filosóficamente sobre ellas, buscando su sentido, su significación, su identidad, y su función con el contexto y la vida cotidiana.

Esta experiencia de aprendizaje debe ser analizada, reflexionada, vivida con los colaboradores (miembros de equipo), mediante la comparación bibliográfica y la respuesta de tres interrogantes para el grupo de trabajo:

¿Qué se aprende?¿Cómo se realiza? y ¿Para qué sirve?, así mismo para el autoaprendizaje: ¿Qué aprendí? ¿Cómo lo realice? Y ¿Para que sirve?

3. La Conceptualización y Socialización (C.S.)

En un tercer momento del proceso; la sistematización que se realiza en cada grupo. Consiste en recoger la información analizada y definida sobre la experiencia de aprendizaje, en resumen, la conceptualización se realiza cuando cada grupo teoriza lo

vivido. Es un momento donde se debe recurrir a datos científicos y bibliográficos para confrontar y sustentar la experiencia.

Para conceptualizar los aprendizajes es necesario la abstracción; que consiste en separar las características o propiedades esenciales del tema que se va analizar, representar en imágenes conceptuales y expresarlos en forma de conceptos o juicios elaborados por los mismos miembros del equipo. La socialización es el momento de exposiciones de lo aprendido (que se realiza en plenaria), utilizando varias técnicas como: sociodrama, collage, papelógrafo, mapas conceptuales, cuadros sinópticos, entre otros, o las mismas técnicas participativas de aprendizaje utilizada para la experiencia concreta.

Las exposiciones de trabajo siguen el orden: lo que han aprendido (conceptos, normas, leyes, síntesis, esquemas, resúmenes, entre otros. Cómo trabajaron (que técnica usaron como se organizaron, que dificultades tuvieron, quien trabajó más, quien no trabajó). Qué actitudes se desarrollaron a partir del trabajo (gusto, satisfacción, utilidad de lo aprendido, la participación, algunos valores, entre otros).

EI CIERRE DEL APRENDIZAJE

Después de la socialización de los grupos con los diferentes temas, el instructor o facilitador tiene la delicada misión de:

- Extraer las ideas, conceptos, criterios más importantes de las exposiciones realizadas por los grupos (es bueno hacerles partícipes a los colaboradores).
- Corregir, ampliar, clasificar, puntualizar y elaborar junto con ellos, una síntesis final.
- Generalizar el aprendizaje alcanzado, socializando la síntesis final que sirve como ayuda memoria del aprendizaje alcanzado por todo el grupo de trabajo.
- Entregar mensajes de reflexión a cada equipo de trabajo.

4. Aplicación o práctica (A.P.)

Es el momento donde el instructor o facilitador da una función práctica a los conocimientos, destrezas o aptitudes, busca la forma de aplicar los aprendizajes alcanzados para la formación de equipos de alto desempeño con competencias, los colaboradores ponen en acción, los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes adquiridas, aquí es donde se encuentra el verdadero significado del aprendizaje alcanzado por los colaboradores (miembros del equipo),

Las conclusiones que se abordan debe transferir y aplicar a situaciones nuevas, tanto de su propia realidad cotidiana como la del grupo con el cual trabaja.

Solamente cuando el instructor o facilitador desarrolle el aprendizaje para la formación de equipos de alto rendimiento por estas gestiones, el proceso será holístico y estará completo, de lo contrario, quedarán vacíos y falencias, ya sea en el proceso, en los conocimientos o en las actitudes aprendidas en la formación de equipos de alto rendimiento (Marlan, 2014, pág. 56)

Este modelo de gestión de competencias para la formación de equipos de alto desempeño lleva aprendizaje holístico, en el cual se detalla a continuación.

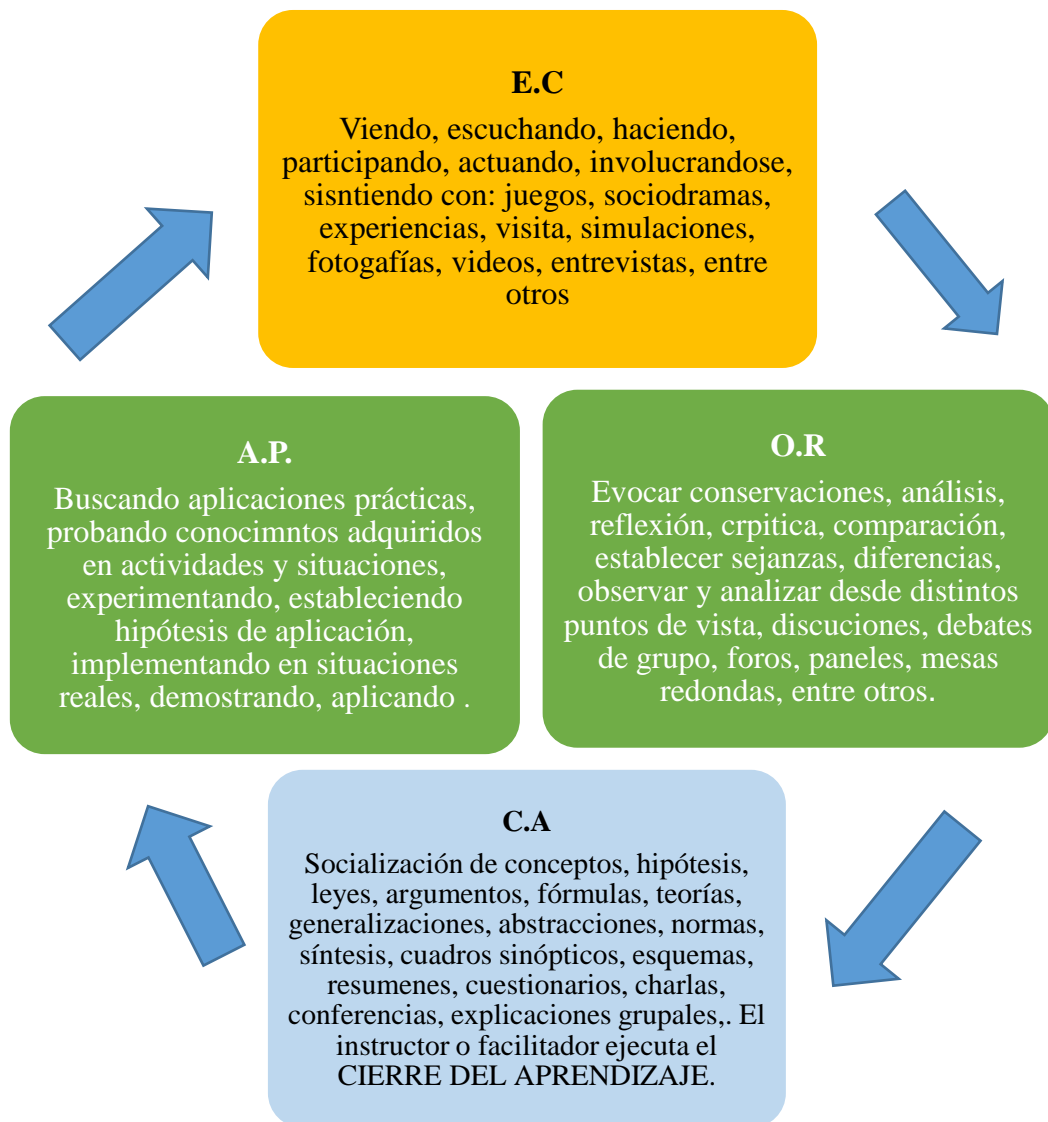
E.C. El aprendizaje para la formación de equipos competentes de alto desempeño debe partir de situaciones reales o experiencias concretas, tanto reales como de investigación bibliográfica.

O.R. El grupo de trabajo debe observar y reflexionar sobre las formas de hacer, saber y actuar tanto de manera individual como grupal.

C.S. El instructor o facilitador realiza una corrección, conceptualizaciones y a la vez generaliza lo expuesto, lo cual sirve como ayuda memoria y es objeto de una evaluación.

A.P. Los colaboradores (miembros del equipo), transfieren el conocimiento a situaciones similares a practicar lo aprendido.

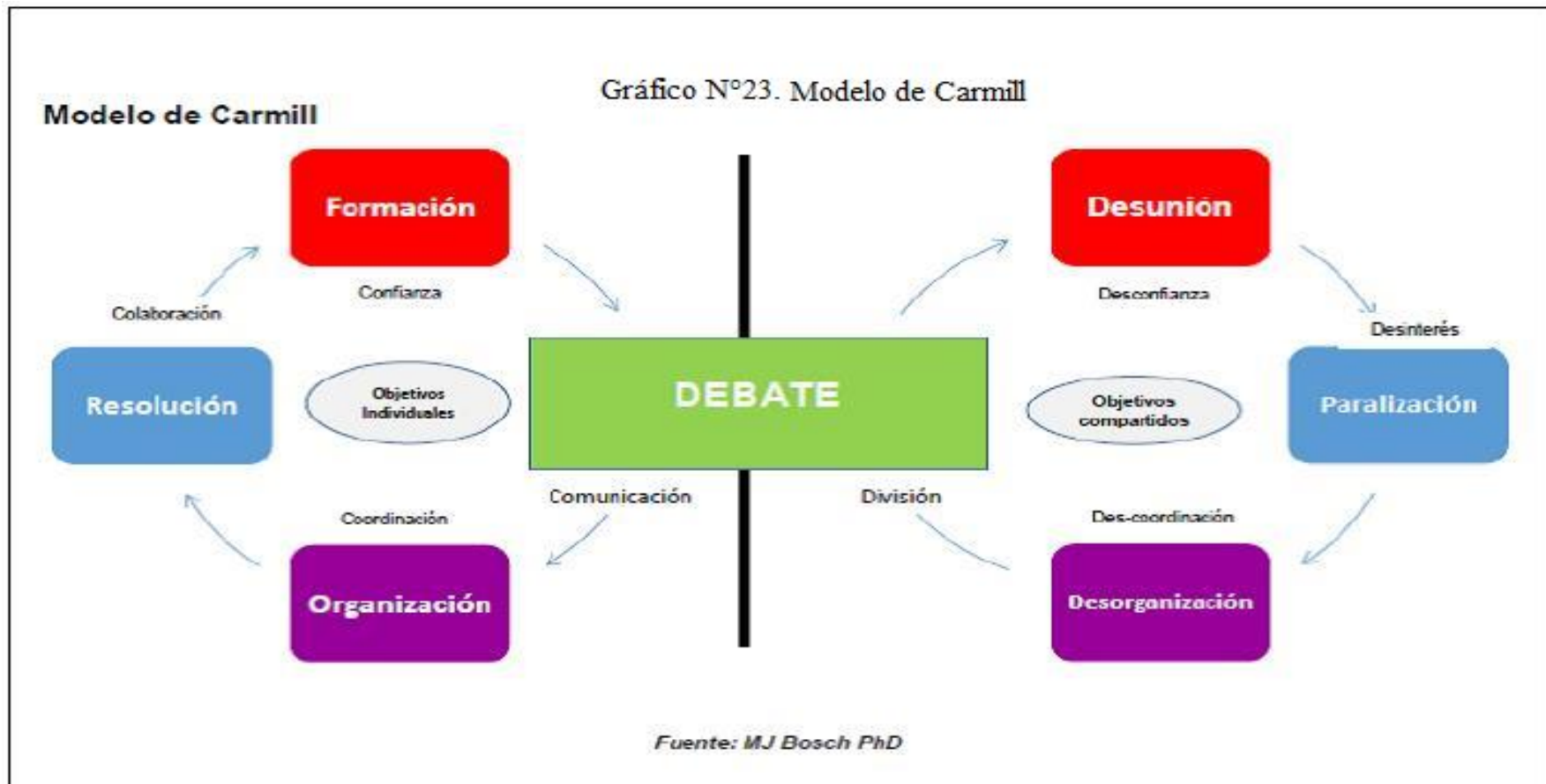
Grafico N°22. Estrategias para la formación de equipos competentes y de alto desempeño



Fuente: propuesta

4.5. Modelo Gráfico Carmill

Gráfico 20. Modelo Gráfico Carmill



ETAPA 1 Diagnóstico

Inicial: Formación

Determinación de las necesidades de desarrollo del producto final

¿Cuándo es más crítico el trabajo en equipo?



Fuente: Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

¿Sabemos de verdad trabajar en equipo?



Fuente: Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

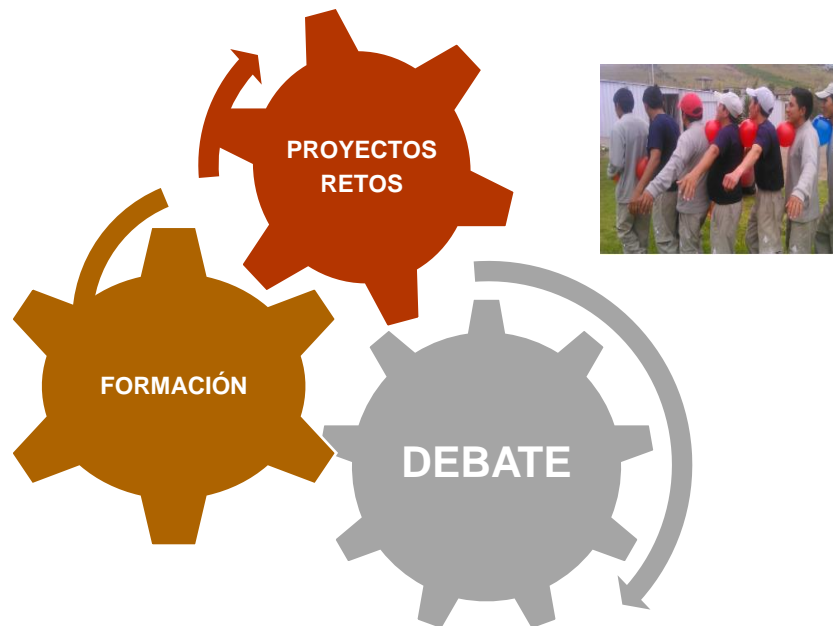
PIENSA

Procedimiento:

- En esta fase inicial se forma grupos cooperativos y se procede a trabajar con los cuatro principios metodológicos mencionados anteriormente.
- Se maneja estrategias experienciales para la formación de equipos competentes de alto desempeño.
- El instructor o facilitador no es el protagonista del aprendizaje, él se convierte en orientador en el desarrollo de los principios metodológicos.

A continuación se trabaja toma en cuenta el contrato de un consultor

Gráfico 21. Contratación de un consultor



Fuente: Modelo Carmill

CONTRATACIÓN DE UN CONSULTOR

La selección del consultor debe ser canalizado por el facilitador interno conjuntamente con la gerencia. Es recomendable que se seleccione a personas que tengan experiencia en el campo o negocio al que pertenece la compañía.

¿Qué se debe evaluar o considerar para la contratación?

- Experiencia en el diseño e implementación de al menos dos proyectos similares en organizaciones equivalentes a la compañía.
- Prestigio
- Que disponga o acredite metodologías, equipo de trabajo y productos tangibles.
- Considerar al menos tres propuestas.
- Que proporcione y facilite la información básica para cumplir con lo que la compañía le solicite.
- El perfil de los consultores:

- Curriculum vitae
- Entrevista
- Permeabilidad sal cambio
- Calidad humana
- Empatía.
- Costo

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

¿Quiénes deben conformarlo? NNHA

- El facilitador (actúa en representación de la gerencia).
- El socio o gerente asignado al proyecto por parte de la consultora.
- Un representante del proceso de administración
- Un representante del proceso de operaciones SANCED
- Un representante del proceso de producción
- Un representante del proceso de tecnología e informática.
- Un representante del proceso de servicio al cliente
- Un representante de operaciones de granja

RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

¿Quiénes deben conformarlo? NNHA

- Elaborar el informe de diagnóstico con las potenciales soluciones específicas.
- Presentar el informe del diagnóstico al Comité Gerencial para su análisis discusión y aprobación
- Elaborar el plan de implementación o acción para la cultura del servicio y la formación de equipos con alto rendimiento, el mismo que debe contener objetivos, fases detalle de actividades responsables para la ejecución de cada actividad, fecha de inicio, fecha de concusión
- Realizar el seguimiento para el cumplimiento del plan
- Implementar la cultura del servicio

Gráfico 22. Personal de Bioalimantar Cía. Ltda.



Fuente: Bioalimantar Cía. Ltda.



Fuente: Bioalimantar Cía. Ltda.



Fuente: Bioalimantar Cía. Ltda.

¡SIGA DESCUBRIENDO!



Fuente: Bioalimantar Cía. Ltda.

ETAPA II Planteamiento

MEDIA: DINÁMICA DE EQUIPOS COMPETENTES

Análisis con el equipo competente de alto desempeño el plan de competencias a operar

Gráfico 23. Dinámica de equipos (debate)

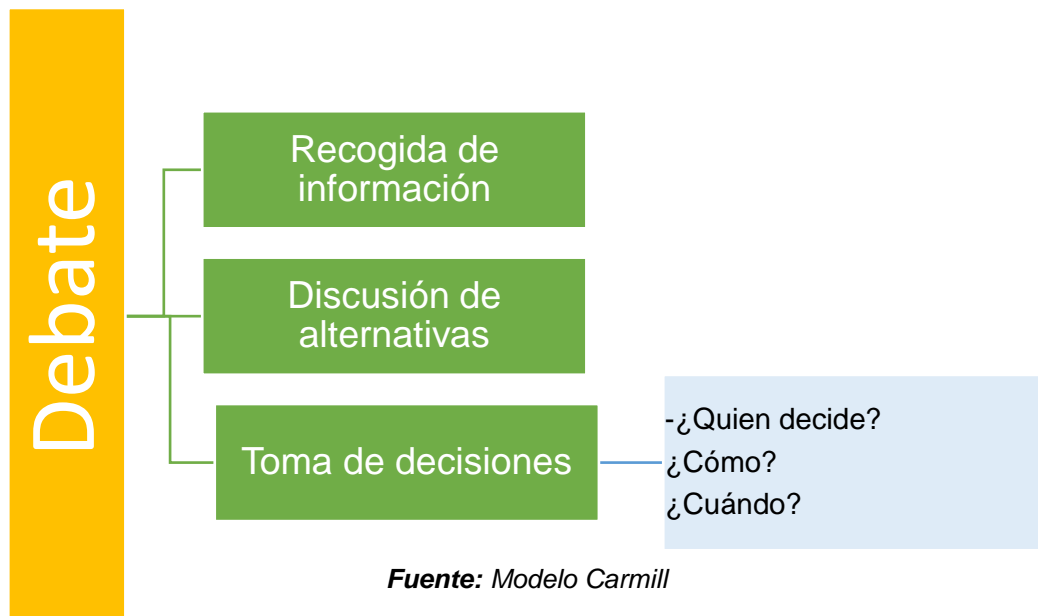


Gráfico 24. Participación debate



Fuente: Empresa Bioalimentar Cía. Ltda.

MEDIA-DEBATE

DIAGNÓSTICO O TERMO ALTO DESEMPEÑO

Es una técnica para evaluar y medir el alto rendimiento y la calidad del servicio de gestión.

Objetivos del Termo alto desempeño

- Determinar si la compañía está organizada para evaluar y medir el alto rendimiento y la calidad del servicio de gestión
- Concienciar la importancia de rendimiento en los equipos de trabajo conformados
- Analizar la calidad del servicio de gestión

DESCRIPCIÓN

¿Cómo construir equipos competentes de alto rendimiento?

Objetivo: Compartir herramientas para consolidar un equipo competente de alto desempeño que responda a los desafíos actuales y a los objetivos de su compañía.

¿Qué es un equipo competente de alto desempeño?

Es un equipo de trabajo con características muy particulares que hacen que sus competencias se compartan con alto desempeño en sus puestos de trabajo, esto hará a que sea excelente el colaborador a largo tiempo, no convirtiéndose en un equipo no funcional, presentación de imágenes.

Gráfico 25. Equipo disfuncional



Fuente: (Villacís, J. 2010, p.112)

Gráfico 26. Equipo no funcional



Fuente: (Villacís, J. 2010, p.117)

Gráfico 27. Equipo que evade responsabilidades



Fuente: (Villacís, J. 2010, p.117)

Gráfico 28. Relación laboral con compañero

(No existe comunicación-compromiso-confianza)





Fuente: (Villacís, J. 2010, p.109-112)

¿Quiénes han identificado alguna de estas características?

Por favor levanten la mano

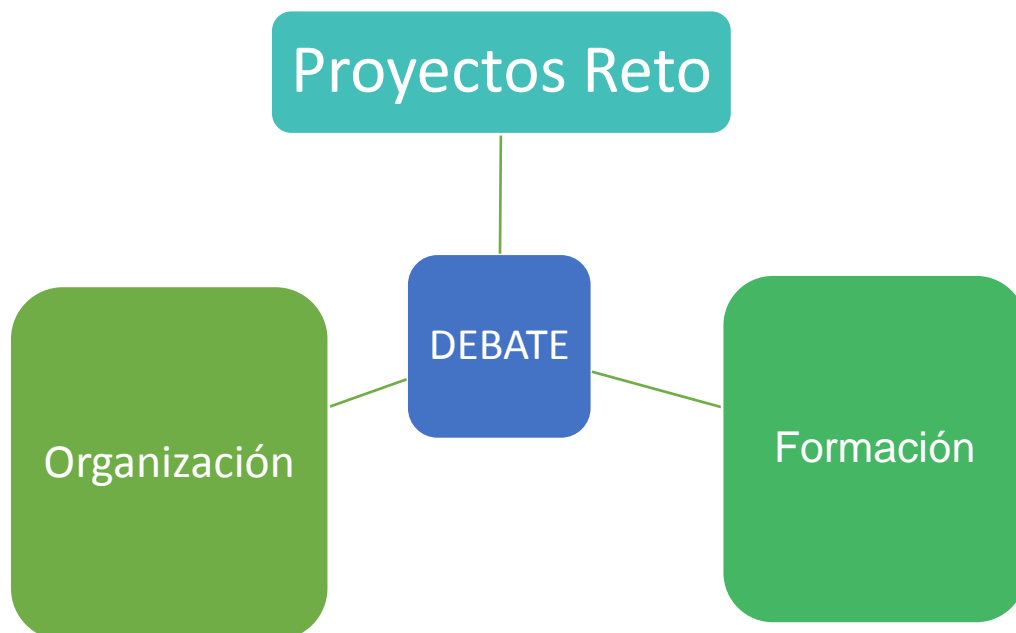
Gráfico 29. Participación de equipos de trabajo



Fuente: (Villacís, J. 2010, p.109-112)

PARTICIPACIÓN

Gráfico 30. Dinámica de participación



Fuente: Modelo Carmill

RECUERDA:

1. Los equipos de trabajo altamente competentes y efectivos (o de alto desempeño), están siempre asociados a la consecución del éxito.
2. Los principales desafíos de estos equipos de trabajo son:
 - La construcción de relaciones interpersonales y de confianza requiere de tiempo, a veces en la empresa Bioalimantar Cía. Ltda., no se dispone de tiempo suficiente.
 - Muchas veces la cultura requerida para el éxito del proyecto choca con la propia empresa.
 - Muchos proyectos comienzan con unos (demasiado), agresivos presupuestos y plazo: cualquier mínimo problema se traduce en un trabajo (a veces extenuante, del equipo ¡eso se recuerda de un proyecto a otro!

- Las reglas no escritas presentes en cualquier organización cuesta asimilarles. En un equipo de proyecto estas reglas suelen inducir a la confusión.
- Los proyectos resuelven problemas. Eso significa ineludiblemente tomar decisiones...y las decisiones llevan al conflicto.
- No obstante el principal reto es entender que los proyectos los hacen las personas, y las personas necesitan ser tratadas de manera diferente: comunicación, confianza, riesgo, recompensa, productividad, reconocimiento.

Análisis de factibilidad

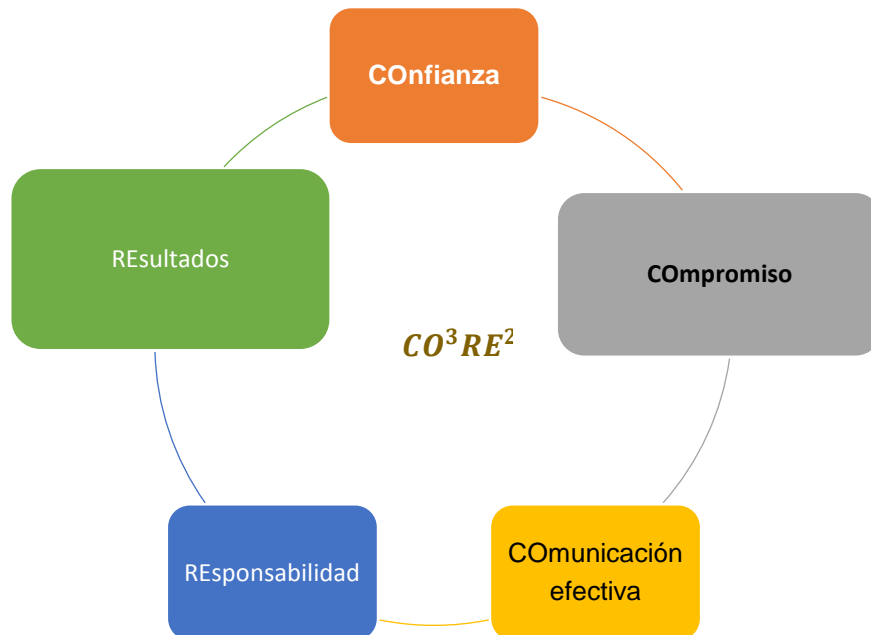
Aquí viene lo mejor:

¡LA FÓRMULA PARA FORMAR EQUIPOS COMPETENTES

DE ALTO DESEMPEÑO!

CO^3RE^2

Gráfico 31. Fórmula EAD

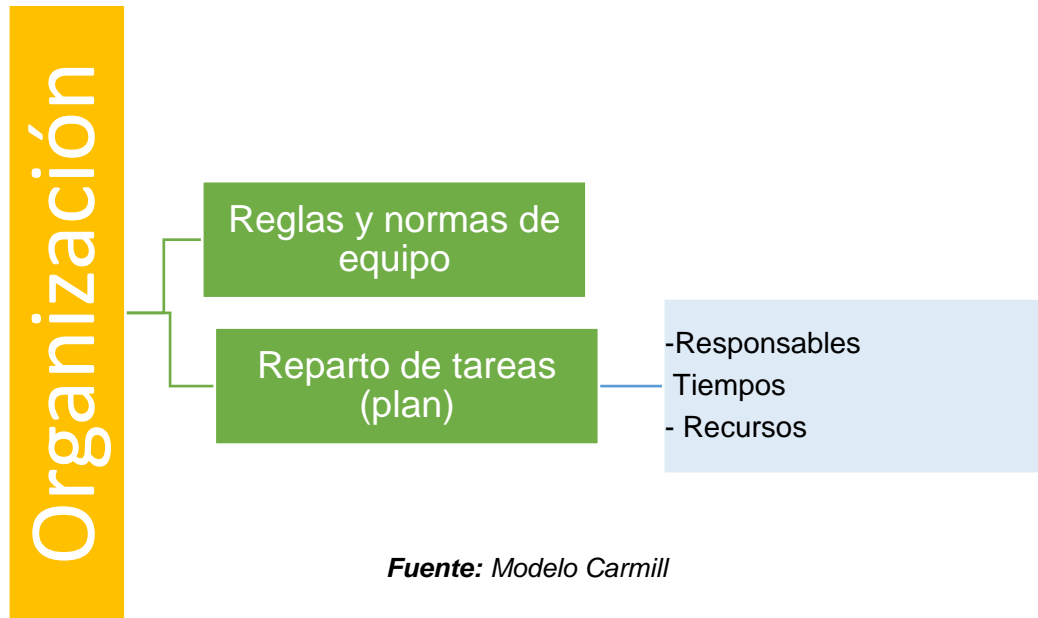


Fuente: Modelo Carmill

ETAPA 3 EJECUCIÓN

INTERMEDIA: ORGANIZACIÓN (Administración)

Gráfico 32. Organización de equipos (debate sobre organización)



Fuente: Modelo Carmill

Diez características comunes para los equipos competentes de AD con éxito

La ordenación no es aleatoria:

La primera fila representa la base, los principios fundamentales

La segunda no se puede desarrollar sin la primera y es necesaria al comienzo de la formación del equipo.

La tercera contiene características que hacen satisfactorio, y hasta agradable el trabajo en el seno del equipo, pero no son imprescindibles para su efectividad.

La cuarta puede no existir.

Gráfico 33. Características comunes para EAD

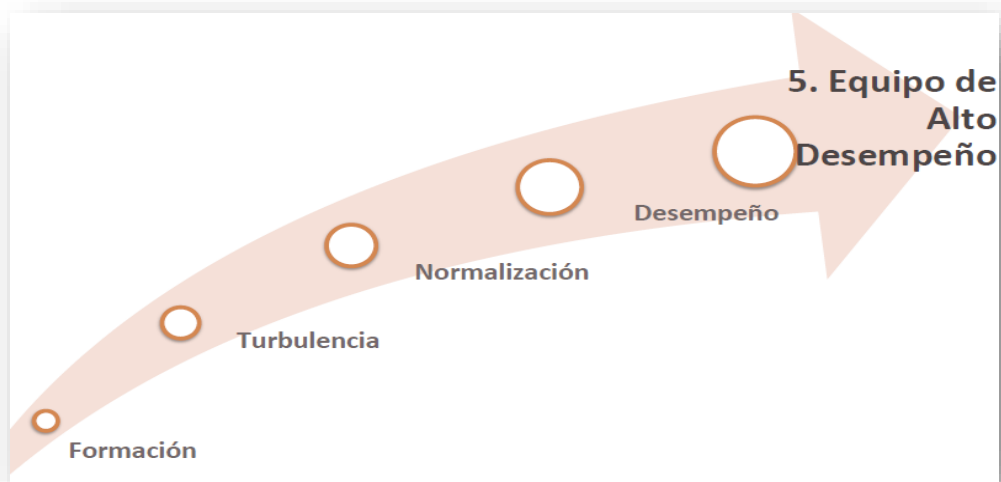


Fuente: Modelo Carmill

¿Cómo se desarrolla un equipo competente de alto desempeño?

A través de etapas:

Gráfico 34. Etapas de AD



Fuente: Modelo Carmill

A través de roles

Gráfico 35. Roles para fortalecer el equipo de trabajo



Fuente: Modelo Carmill

¿Cuál de los roles consideras los más importantes?

Gráfico 36. Roles importante

The screenshot shows a survey interface. On the left, a list of roles with radio buttons: Jefe, Líder, Facilitador, Coach, and Mentor. On the right, a poll window titled "¿Cuál de estos roles consideras es el más importante?" with options: a. Jefe, b. Facilitador, c. Amigo, d. Coach, and e. Mentor. The poll window also shows a timer (0:27 / 5:00) and a "Enviar" button. A red circle highlights the "Sondeo" icon in the top right corner of the interface. At the bottom, a grey banner reads "Por favor seleccione su respuesta en el Sondeo".

Fuente: Modelo Carmill

COMPETENCIAS

JEFE:

Requiere conocimientos, competencias y compromiso

Debe estar plenamente identificado con la compañía

El trabajo con sus colaboradores responde a la visión, misión, valores, políticas y objetivos estratégicos de la compañía.

LIDER:

Influencia a otros para el logro de buenos resultados

Sabe hacia dónde se dirige.

Es positivo

Capta la atención de los demás con sus ideas.

Siempre va un paso más adelante que su equipo, sin embargo no lo deja atrás, lo guía para crear más líderes.

FACILITADOR:

Ayuda al equipo a entender objetivos comunes y contribuye a crear un plan para alcanzarlos con excelencia, de forma más efectiva; logrando sinergia.

Evita que el equipo caiga en callejones sin salida.

Ayuda conseguir los recursos que el equipo necesita

MODELO DE GESTIÓN

Cree que desarrolla un proceso o procedimiento de mejora en el alto rendimiento de los equipos de la compañía, entre lo que la persona es ahora y lo que desea ser.

Su metodología se basa en preguntas, que ayuden a la persona a explorar sus propias creencias, valores, fortalezas y limitaciones.

Fruto de esta exploración, el colaborador será capaz de tomar decisiones y de comprometerse en un proceso de cambio y de aprendizaje que logran excelentes resultados hacia la productividad

MENTOR

Comparte conocimientos y experiencia.

Escucha con atención.

Construye confianza y credibilidad

Demuestra interés sincero

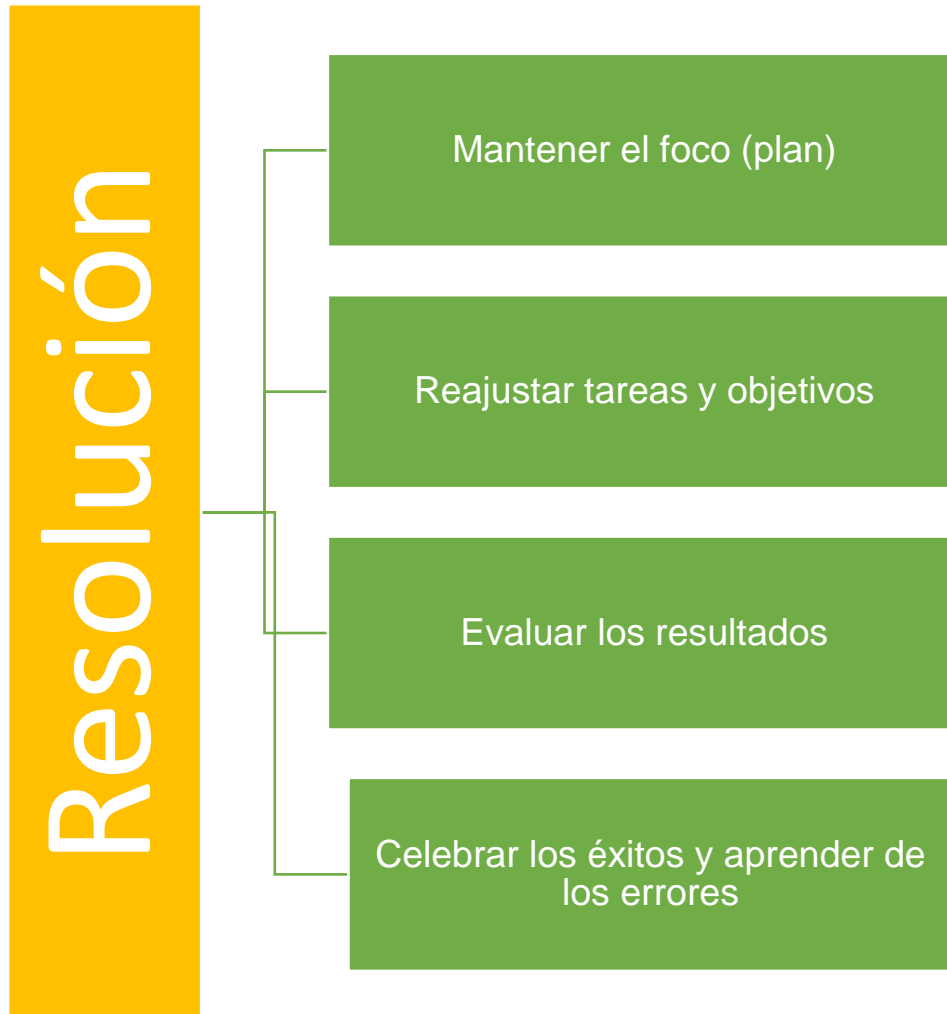
Define metas claras

Desafía con palabras de apoyo, comprensión, aliento y elogio.

ETAPA 4 EVALUACIÓN

Cierre: Resolución (conclusiones y recomendaciones)

Gráfico 37. Resolución



Fuente: Modelo Carmill

Recuerda

Dedicarse a la creación de equipos de trabajo de alto rendimiento no es una tarea sencilla

Supone motivar a los miembros del equipo hacer muchas cosas, y muchas veces de manera muy diferentes.

Requiere paciencia (y práctica), por parte de todos los miembros del equipo

“Teams don't start off great. They learn to be great” (los equipos no Empiezan, ellos Aprenden a ser grandes).

Respetar los compromisos

Los colaboradores necesitan ser recompensados periódicamente como demostración y reconocimiento de un comportamiento (rendimiento), adecuado.

Todo el mundo busca en el líder del proyecto la persona que proporciona el adecuado ambiente de trabajo y dirigirá al equipo hacia el éxito.

Las acciones de un líder de proyecto más alto que sus palabras.

La disciplina ha de ser una actitud cotidiana, nunca ocasional

Todo el mundo quiere disciplina positiva

Participación equilibrada

Después de la comunicación la participación de las características más importante.

No significa que si el equipo tiene cinco miembros cada uno de ellos debe hablar el 20% del tiempo.

Significa que cada miembro del equipo: contribuya cuando es necesario, participe a la discusión cuando su contribución resulta pertinente (ni antes ni después)

Implica que todas las opiniones son visibles (y valoradas), por los otros miembros del equipo.

La participación es responsabilidad de todos y es importante fomentarla (conseguirla), desde el principio.

Fundamentos para construir equipos competentes de alto desempeño

Los cinco fundamentos más importantes detallados.

Objetivos claros

Metas específicas, medible, realizables y con un plazo.

Ayudan a equipo a entender hacia donde va.

Crean sentido de pertenencia

Promueven la unidad del equipo

Personas correctas

Habilidades profesionales y características personales de acuerdo con cada puesto.

Colaborador disfrute del trabajo en equipo y tenga espíritu de colaboración.

Comunicación clara y abierta

Característica más importante de los Equipos Competentes de Alto Desempeño

Figura 1. Comunicación **Incorrecta**



Fuente: Modelo Carmill

La mayoría de los problemas tiene su origen en una pobre comunicación.

En la importancia de animar a los miembros a expresar sus opiniones y con ello incrementar la eficacia del equipo para realizar debates, plenarias, etc. y cumplir las fases de formación, de debate, de organización y de rendimiento, plantear políticas claras

Políticas de recursos humanos

Sistema de desarrollo de la carrera profesional

Recompensa del trabajo (y los resultados), fuera del propio ámbito (cross - boundary)

Proporcionar los recursos y soporte (tecnológico), necesario para trabajar virtualmente.

Formación

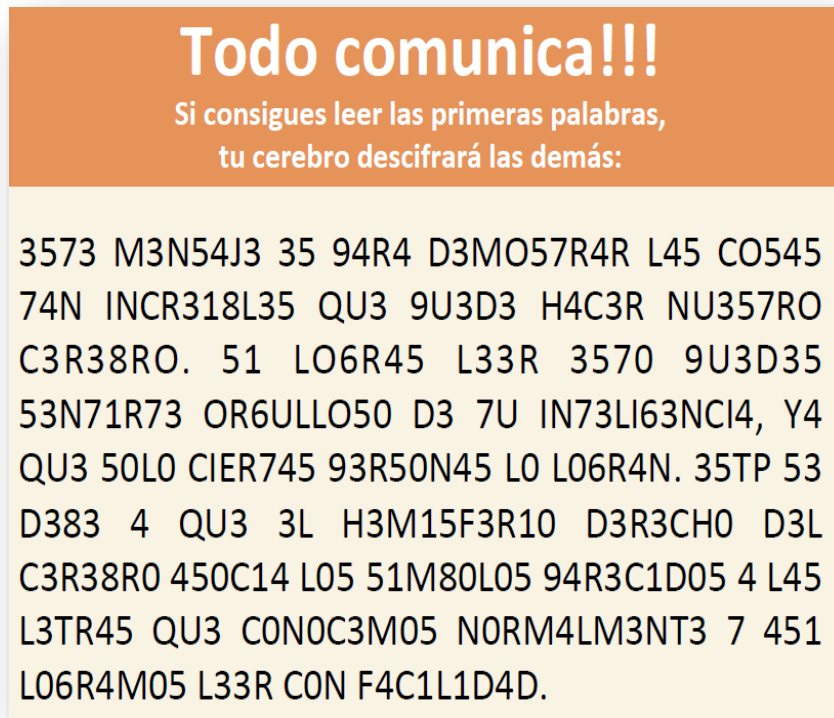
En el uso de tecnología

Online training. Soporte técnico (además de clásica formación CV)

En los fundamentos del trabajo colaborativo, superando las barreras (organización, culturales,..)

Implementación, funciones y organizaciones.

Figura 2. Tú cerebro descifra en la comunicación



Fuente: Modelo Carmill

Recursos necesarios

El Equipo eficaz debe tener los recursos necesarios.

El Líder debe prestar atención a sus necesidades

Liderazgo participativo

El objetivo es fomentar todo el potencial del Equipo

Delegar y dar poder de decisión

Reconocer logros individuales y grupales.

Procesos organizativos de grupos

Hay que valorar la posibilidad de establecer un estándar de procesos

Definición de requisitos, estimación de costes, compras, planificación de proyectos, deberes y obligaciones (y privilegios), del equipo, documentación, reporting, control, entre otros.

A todo esto a veces ayuda a disponer de un paquete de software

Tecnología

Implementar tecnología en una organización supone a que este suficientemente preparada.

Uniformización de la tecnología entre todos los miembros del equipo

A veces la inversión inicial puede parecer muy alta pero da sus frutos con el tiempo.

Cultura organizacional (de empresa)

Crear políticas sobre cómo desarrollar los principales procesos en diferentes culturas

Atención con las cuestiones legales

¡MANOS A LA OBRA!

Defina las metas de su compañía

Piense: ¿Cómo visualiza a su equipo en los siguientes 6 meses y 12 meses?

Identifique áreas de mejora a trabajar con su equipo

¿Qué acciones tomará para lograr la mejor en su equipo?

¿Cuáles serán los beneficios que obtendrá?

“Estamos a minutos de enfrentar una gran batalla; este partido es como la vida, se gana si luchamos

cada minuto

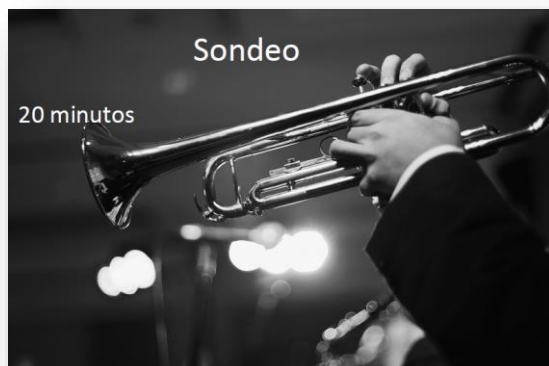
cada segundo

cada pelota

cada milímetro”



SONDEO:



Fuente: Modelo Carmill

BIBLIOGRAFÍA

- Buenaño, J. (2014). *El Desarrollo de Competencias y su incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa VISPRIN CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato.* Ambato-Quito: Universidad Técnica de Ambato.
- Calderón Hernández, G., & Álvarez Giraldo, C., & Naranjo Valencia, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, 19 (32), 225-254.
- Camejo, A., & Cejas, M. . (2009). RESPONSABILIDAD SOCIAL: FACTOR CLAVE DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI.
- Chiavenato. (2009). *Estrategia del Desempeño* . México D.F. : Paraninfo S.A.
- core.ac.uk. (s.f.). <https://core.ac.uk/download/pdf/78542990.pdf> . Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/78542990.pdf>
- Educiac. (s.f.). *MX*. Obtenido de http://www.educiac.org.mx/pdf/Biblioteca/Juventud_y_Empleo/002LosJovenes_y_Trabajo.pdf#page=246
- FLORES, Carolina. (2012). Desarrollar un programa de capacitación por competencias con la finalidad de mejorar el rendimiento del personal administrativo de la empresa TAME E.P. Quito.
- GÓMEZ, Galo. (2015).
- GOMEZ, Galo. (2015). Tesis.
- Hernández Silva, Frank E., & Martí Lahera, Yohannis. . (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. ACIMED.

- Jorge Xavier, Cobo Escobar. (2012). “El Desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad de Carrocerías Pérez en la Ciudad de Ambato”.
- Marlan. (2014). *Desarrollo de Competencias Holistas*. Cartagena-Colombia: Valladolid S.A.
- MOSQUERA, Christian. (2010). Plan de capacitación por competencias para los servidores de la Secretaria Nacional de Telecomunicaciones.
- Rebeca Alexandra, Guerrero Villacreses. (2012). “Las Competencias Laborales Aplicadas al Desarrollo Empresarial de Marquitex.”.
- Reimers. (2000).
- Reimers, F. (2000). Educación, desigualdad y opciones de política en America Latina en el siglo XXI.
- Rubio, T. (18 de Agosto de 2015). *Lavanguardia Management: ¿Qué es la Gestión por Competencias?* . Obtenido de www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html: <http://www.lavanguardia.com>
- Ruiz, E. (14 de Abril de 2016). *El Desempeño Laboral*. Obtenido de <http://engerencia.com.ve/530-2/>: <http://engerencia.com.ve/530-2/>
- scielo. (s.f.). Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?>
- scielo. (s.f.). *scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412005000200013
- Tejada Fernández, José. (2005).
- Thompson & Strickland,. (2013). *Estrategias Empresariales*. México D.F.: McGraw-Hill.

UPTC. (s.f.).

https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/460

2/3821. Obtenido de

https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/460

2/3821

Velasco,, R. (13 de Agosto de 2015). *Capacitación*. Obtenido de

<http://conceptodefinicion.de/capacitacion/>:

<http://conceptodefinicion.de/capacitacion/>

Subdirector Administrativo Granja () Director de Publicidad ()
 Director Técnico Comercial Mascotas () Tesorería ()
 Director de Procesos Comerciales () Gerente Técnico ()
 Director de Seguridad Física () Contador General ()
 Subdirector de Despachos ()
 Gerente Comercial Nutrición Animal ()
 Director de Gestión de Talento Humano ()
 Director de Responsabilidad Empresarial ()
 Director de compras M.P e Insumos ()
 Gerente Negocio Nutrición Animal y Agrícola ()
 Director Administrativo Nutrición Humana y Agrícola ()
 Subdirector Técnico Comercial Nutrición Animal Mascotas ()
 Director Técnico Comercial Nutrición Animal Zona B ()
 Director Técnico Comercial Nutrición Animal Zona A ()
 Gerente de operaciones Negocio Nutrición Animal ()
 Director de Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación ()

Cómo se califica en cada una de las siguientes competencias:

A.	COMPETENCIAS GENÉRICAS	ESCALA				
	A.A. GESTIÓN PERSONAL	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Desempeño en su gestión					
2	Cumplimiento de objetivos estratégicos					
A.B LOGRO						
3	Logros obtenidos en el último año prestando sus servicios en la empresa					
A. C. TRABAJO EN EQUIPO						

4	Trabajo en equipo con su grupo dentro de su área y fuera de ella					
B	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	ESCALA				
	B.A FLEXIBILIDAD	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	Flexibilidad con sus subordinados					
B.B IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN						
6	Identificado con la misión y visión de la empresa					
B.C. ORIENTACIÓN AL LOGRO						
7	Orientación al logro se consigue mediante el trabajo en equipo					
B.D. LIDERAZGO						
8	Desarrollo de las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo en general					
9	Liderazgo con su grupo de trabajo y ante su jefe inmediato					
B. E. COMUNICACIÓN						
10	Comunicación efectiva con su equipo de trabajo que se encuentra bajo a su cargo					
B.F. PENSAMIENTO ANALÍTICO						
11	Elaboración y cumplimiento de indicadores en su área de trabajo					
B. G. DESARROLLO DE PERSONAS						
12	Apoyo al desarrollo de las personas en su puesto de trabajo.					
	Capacitación.					

13	Retroalimentación de actividades.					
14	Preparación para ocupar un <i>back up</i> .					
15	Elaboración y cumplimiento de un plan de acción en su puesto de trabajo.					
16	Coaching.					
17	Asesoramiento.					
18						

C. Observaciones / Comentarios

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO



**MAESTRÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
ENCUESTA**

DIRIGIDO A: Personal Administrativo de la empresa Bioalimentar

OBJETIVO: Diagnosticar el nivel de desempeño por competencias de los cargos administrativos de la empresa Bioalimentar.

INTRODUCCIÓN: A la hora de evaluar los resultados alcanzados de una persona, se consideran las competencias (conocimientos, destrezas, habilidades) necesarias para el desempeño del cargo o función dentro de una empresa.

INSTRUCCIONES: Marque con una (x) en la escala (Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Deficiente) que usted considere es la correcta.

Género:

Hombre () Mujer ()

Nivel de Educación:

Primaria ()

Secundaria ()

Tercer Nivel ()

Masterado ()

Doctorado ()

Cargo:

Diseñador ()

Recepcionista ()

Supervisor de Producción ()

Supervisor de Seguridad Física ()

Supervisor de Control de Calidad ()

Supervisor de Limpieza Interna ()

Supervisor de Operaciones SANCED ()

Auxiliar Administrativo ()

Auxiliar de Cafetería ()

Analista de Créditos ()

Analista Comercial ()

Asesor Comercial Mascotas ()

Asistente de Consola ()

Asistente de Nutrición ()

Asistente de Dispensario Medico ()

Asistente de Recaudación ()

Asistente de Seguridad Industrial ()

Asistente de Inventarios ()

Asistente de Publicidad y Eventos ()

Mensajero ()

Paramedico ()

Supervisor de Mantenimiento ()

Supervisor de Despachos ()

Supervisor de Cobranzas ()

Supervisor de Obra ()

Supervisor de Seguridad Física ()

Auxiliar de Contabilidad ()

Community Manager ()

Analista de Nomina ()

Coordinador de Logística ()

Trabajador Social Empresarial ()

Asistente de Créditos ()

Asistente de Tesorería ()

Asistente de Impuestos ()

Asistente de Bascula ()

Asistente de Bienestar Familiar ()

Asistente de sistemas de Gestión ()

Asistente de procesos Comerciales ()

Coordinador Comercio Exterior ()

Administrador de Base de Dato ()

Asesor Técnico Comercial Agrícola ()

Coordinador de Sistemas de Gestión()

Coordinador Comercial Autoservicios ()
)

Administrador de Soporte Técnico ()

Asesor Comercial Insumos Nutricionales ()

Asistente Administrativo de Producción ()

Asistente Administrativo de Producción ()

Asistente de Gestión de Talento Humano ()

Asistente de control de plagas y salubridad ()

Asesor Comercial Insumos Nutricionales ()

Asistente Administrativo de Producción ()

Asistente Administrativo de Materia Prima ()

Asistente Gestión Administrativa del Personal ()

Asesor Técnico Comercial Nutrición Humana ()

Asistente Administrativa de Estrategia Comercial ()

Asesor Técnico Comercial Nutrición Humana Junior ()

Cómo se califica en cada una de las siguientes competencias:

A.	COMPETENCIAS GENÉRICAS	ESCALA				
	A.A. LOGRO	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Logros y aspiraciones alcanzadas en la empresa					
A.B INFLUENCIA						
2	Influencia en cuanto a transmitir principios y compromiso dentro de la empresa					
A. C. TRABAJO EN EQUIPO						
3	Satisfacción del trabajo en equipo que mantiene con su línea de supervisión y compañeros de trabajo, con otras áreas					

B	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	ESCALA				
B.A ORIENTACIÓN AL LOGRO		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
4	Logro de objetivos, mediante la guía y apoyo de su línea de supervisión					
B.B. INICIATIVA						
5	Iniciativa en su puesto de trabajo					
B.C. RELACIÓN INTERPERSONAL						
6	Entorno de relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y otras áreas					
B.D. IMPACTO E INFLUENCIA						
7	Motivación en cuanto a: clima laboral, planes de acción					
B. E. LIDERAZGO						
8	Liderazgo de su línea de supervisión					
9	Liderazgo hacia sus subordinados					
B. F. COMUNICACIÓN						
10	Comunicación dentro de su área de trabajo					
11	Comunicación con las demás áreas de trabajo de la empresa					
B. G. DESARROLLO DE PERSONAS						
12	Apoyo al desarrollo de las personas en su puesto de trabajo.					
	Capacitación.					
	Retroalimentación de actividades.					
	Preparación para ocupar un <i>back up</i> .					
	Elaboración y cumplimiento de un plan de acción en su puesto de trabajo.					

	Coaching.					
	Asesoramiento.					

C. Observaciones / Comentarios

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO



MAESTRÍA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ENCUESTA

DIRIGIDO A: Personal Operativo de la empresa Bioalimentar

OBJETIVO: Diagnosticar el nivel de desempeño por competencias de los cargos operativos de la empresa Bioalimentar.

INTRODUCCIÓN: A la hora de evaluar los resultados alcanzados de una persona, se consideran las competencias (conocimientos, destrezas, habilidades) necesarias para el desempeño del cargo o función dentro de una empresa.

Asistente de Bodega de Materia prima CIP ()

Cómo se califica en cada una de las siguientes competencias:

A.	COMPETENCIAS GENÉRICAS	ESCALA				
	A.A. TRABAJO EN EQUIPO	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Satisfacción del trabajo en equipo que mantiene con su línea de supervisión					
2	Satisfacción del trabajo en equipo que mantiene con sus compañeros en su área de trabajo					
3	Satisfacción del trabajo en equipo que mantiene con otras áreas de trabajo					
B	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	ESCALA				
B.A LIDERAZGO		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
4	Liderazgo de su línea de supervisión					
5	Comunicación dentro de su área de trabajo					
6	Retroalimentación de sus actividades, por parte de su jefe inmediato					
7	Disponibilidad y predisposición de apoyo por parte de su jefe inmediato					
8	Apoyo de su línea de supervisión respecto a: permisos, vacaciones					
9	Capacidad de su jefe inmediato para resolver problemas					
10	Incentiva su jefe inmediato a su crecimiento profesional					

11	Delega su jefe inmediato las actividades en su línea de supervisión					
B. G. DESARROLLO DE PERSONAS						
12	Apoyo su jefe inmediato al desarrollo personal en su puesto de trabajo					
	Capacitación.					
	Preparación para ocupar un <i>back up</i> .					
	Elaboración y cumplimiento de un plan de acción en su puesto de trabajo.					
	Asesoramiento.					

C. Observaciones / Comentarios

Gracias por su colaboración



ANEXO RUC de Bioalimentar Cía. Ltda.



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 1891706967001
RAZÓN SOCIAL: BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL: BIOALIMENTAR
REPRESENTANTE LEGAL: GARZON GARZON EDISSON JAVIER
CONTADOR: ORTIZ TOSCANO DANIEL OSWALDO
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
CALIFICACIÓN ARTESANAL: SIN
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
NÚMERO: SIN

FEC. NACIMIENTO:
FEC. INSCRIPCIÓN: 15/03/2002
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 22/02/2002
FEC. ACTUALIZACIÓN: 28/01/2016
FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
ELABORACION DE BALANCEADOS PARA ANIMALES DE GRANJA

DOMICILIO TRIBUTARIO
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Ciudadela: PARQUE INDUSTRIAL Barrio: EL PISQUE Calle: PRIMERA Numero: SIN Intersección: AV. D Conjunto: CUARTA ETAPA Referencia ubicación: FRENTE A LA SUBESTACION SAMANGA DE LA EMPRESA ELECTRICA DE AMBATO Telefono Trabajo: 032434041 Fax: 032434041 Email: belen.arnas@bioalimentar.com Celular: 0999140506

DOMICILIO ESPECIAL
SIN

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**
- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
 - * ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
 - * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
 - * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
 - * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
 - * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
 - * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	10	ABIERTOS	7
JURISDICCIÓN	\ ZONA 3\ TUNGURAHUA	CERRADOS	3



Código: RIMRUC2016000134500
Fecha: 16/02/2016 17:09:47 PM



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 1891706967001
 RAZÓN SOCIAL: BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 002 Estado: ABIERTO - MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 27/09/2005
 NOMBRE COMERCIAL: BIOALIMENTAR FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
 ELABORACION DE BALANCEADOS PARA ANIMALES DE GRANJA
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS VETERINARIOS
 ELABORACION DE ALIMENTOS BALANCEADOS, INCLUSO SUSTANCIAS SOLUBLES, PARA ANIMALES ACUATICOS
 PRODUCCION DE ALIMENTO PARA ANIMALES DOMESTICOS COMO PERROS, GATOS, ENTRE OTROS
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MATERIA PRIMA E INSUMOS AGRICOLAS
 PRESTACION DE SERVICIOS COMO PESAJE Y LABORATORIO
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: IZAMBA Ciudadela: PARQUE INDUSTRIAL Barrio: EL PISQUE Calle: PRIMERA Numero: S/N Interseccion: AV. D Referencia: FRENTE A LA SUBESTACION SAMANGA DE LA EMPRESA ELECTRICA DE AMBATO Conjunto: CUARTA ETAPA Telefono Trabajo: 032434041 Fax: 032434041 Email: belen.armas@bioalimentar.com Celular: 0999140506

No. ESTABLECIMIENTO: 003 Estado: ABIERTO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 04/12/2007
 NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
 CRIA DE AVES DE CORRAL
 OBTENCION DE HUEVOS DE AVE.
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE HUEVOS.
 PRODUCCION DE CARNE DE AVES DE CORRAL.
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ABONOS
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE AVES DE CORRAL
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: ATAHUALPA (CHISALATA) Barrio: SAN VICENTE Calle: PRINCIPAL Numero: S/N Referencia: A UN KILOMETRO DEL CONTROL NORTE. Telefono Trabajo: 032436229 Celular: 0999140506 Fax: 032434041 Email: belen.armas@bioalimentar.com

No. ESTABLECIMIENTO: 005 Estado: ABIERTO - OFICINA FEC. INICIO ACT.: 13/06/2011
 NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
 ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS SOCIALES
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: EL BATAN Calle: FINLANDIA Numero: 36 Interseccion: SUECIA Referencia: A CIENTO METROS DEL PARQUE EL EJIDO Edificio: HELSINKI Piso: 2 Telefono Trabajo: 032453050 Fax: 032453050 Email: pacosta@bio.com.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 007 Estado: ABIERTO - BODEGA FEC. INICIO ACT.: 04/01/2012
 NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
 ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE AVES DE CORRAL
 ARRENDAMIENTO DE SILO
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE BALANCEADOS PARA ANIMALES DOMESTICOS Y DE GRANJA
 PRESTACION DE SERVICIOS DE PESAJE Y LABORATORIO
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE HUEVOS
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: TUNGURAHUA Canton: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: BENITEZ (PACHANLICA) Ciudadela: SECTOR PACHANLICA Calle: VIA A PELILEO Numero: S/N Interseccion: VIA A QUERO Referencia: JUNTO A LA COMPANIA HOLVIPLAST Kilometro: 10 Camino: VIA A QUERO Email: belen.armas@bioalimentar.com Celular: 0999140516 Telefono Trabajo: 033700250



Código: RIMRUC2016000134500
 Fecha: 16/02/2016 17:09:47 PM



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NÚMERO RUC: 1891706967001
RAZÓN SOCIAL: BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

No. ESTABLECIMIENTO: 008 **Estado:** ABIERTO - BODEGA **FEC. INICIO ACT.:** 04/01/2012
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS AGRICOLAS
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: BENITEZ (PACHANLICA) Ciudadela: SECTOR PACHANLICA Calle: VIA A PELILEO Numero: S/N Interseccion: VIA A QUERO Referencia: JUNTO A LA COMPANIA HOLVIPLAST Telefono Domicilio: 032451281 Email: patricio.acosta@bioalimentar.com

No. ESTABLECIMIENTO: 009 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 27/09/2005
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE HUEVOS
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: IZAMBA Ciudadela: PARQUE INDUSTRIAL Barrio: EL PISQUE Calle: PRIMERA Numero: S/N Interseccion: AV. D Referencia: FRENTE A LA SUBESTACION SAMANGA DE LA EMPRESA ELECTRICA DE AMBATO Conjunto: CUARTA ETAPA Email: edisson.galarza@bioalimentar.com Telefono Trabajo: 032451281 Fax: 032451281

No. ESTABLECIMIENTO: 010 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 27/11/2012
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
CRIA DE AVES DE CORRAL
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: ATAHUALPA (CHISALATA) Ciudadela: SECTOR SAMANGA Barrio: LA ESPERANZA Numero: S/N Referencia: A SEISCIENTOS METROS DE LAS BODEGAS DE IMPORTADORA ALVARADO

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **Estado:** CERRADO - BODEGA **FEC. INICIO ACT.:** 22/02/2002
NOMBRE COMERCIAL: BIOALIMENTAR CIA. LTDA. **FEC. CIERRE:** 27/11/2012 **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y AGROPECUARIOS
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Barrio: AMERICAN PARK Calle: AV. BOLIVARIANA Numero: S/N Referencia: FRENTE A LA PISTA ATLETICA Carretero: VIA A BAÑOS Kilometro: 1 1/2 Telefono Trabajo: 032650794 Fax: 032650794 Email: egarzon@bioalimentar.com.ec Email: pacosta@bioalimentar.com.ec



Código: RIMRUC2016000134500
Fecha: 16/02/2016 17:09:47 PM

**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NÚMERO RUC: 1891706967001
RAZÓN SOCIAL: BIOALIMENTAR CIA. LTDA.

No. ESTABLECIMIENTO: 004	Estado: CERRADO - LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 19/10/2010
NOMBRE COMERCIAL:	FEC. CIERRE: 16/01/2012	FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN SUPERMERCADOS
SERVICIOS DE VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS PREPARADAS
ORGANIZACIÓN Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS SOCIALES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: AV. 12 DE NOVIEMBRE Numero: 03-135 Interseccion: VARGAS TORRES Referencia:
ATRAS DE LA ESCUELA TERESA FLOR Edificio: BIOGOURMET Telefono Domicilio: 032424343 Email: PACOSTA@BIO.COM.EC Telefono Trabajo: 032421385

No. ESTABLECIMIENTO: 006	Estado: CERRADO - BODEGA	FEC. INICIO ACT.: 30/08/2011
NOMBRE COMERCIAL:	FEC. CIERRE: 06/07/2015	FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS PARA MASCOTAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: GUAYAS Canton: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: PARQUE INDUSTRIAL EL SAUCE Calle: AV. 39 Numero: S/N Interseccion: 24 Bloque: B-12
Edificio: PARQUE CALIFORNIA DOS Carretero: VIA A DAULE Kilometro: 12 Celular: 0999140506 Email: belen.armas@bioalimentar.com Telefono Trabajo: 042103993
Fax: 032436229



Código: RIMRUC2016000134500
Fecha: 16/02/2016 17:09:47 PM