

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “El Desarrollo de Competencias y su incidencia
en el Desempeño Laboral en la empresa VISPRIN
CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato.”**

AUTOR: Diego José Buenaño Obando

TUTOR: Ing. Xavier Salazar Velasco Mg.

AMBATO-ECUADOR

Abril 2014



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Xavier Salazar Velasco Mg.

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas ha sido revisado con prolijidad por mi persona. Por lo tanto autorizo la presentación del mismo, cumpliendo las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Ambato,

Ambato, enero de 2014.

f).....

Ing. Xavier Salazar Velasco Mg.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Buenaño Obando Diego José portador del número de cedula 180381000-9, manifiesto por escrito que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

f).....

Diego José Buenaño Obando

C.C. 180381000-9

AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los honorables miembros del tribunal calificador aprueban el presente trabajo de investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad a las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, enero de 2014

f).....

Ing. Fernando Silva O.

f).....

Ing. Danilo Altamirano A.

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y aporte a los procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando se lo realice respetando mis derechos de autor.

f).....

Diego José Buenaño Obando

C.C. 180381000-9

AUTOR

DEDICATORIA

A mi padre José Buenaño, que con su constante aliento ha contribuido al cumplimiento de mis metas y objetivos.

A mi madre Cristina Obando, por ser el apoyo fundamental en mi vida, con sus consejos, amor y su gran ejemplo me ha sabido guiar por el camino del bien para la consecución de mis sueños.

Diego José

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque gracias a él estoy logrando mi sueño de convertirme en profesional.

Mi agradecimiento al Ing. Xavier Salazar Velasco Mg.por su paciencia y demostrada a lo largo de la investigación.

Al personal de la empresa VISPRIN CÍA. LTDA. por la apertura y colaboración para desarrollar este trabajo.

A mis padres, mi hermano y amigos, en especial a Carito por su apoyo constante durante todo este proceso

Diego José

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
INDICE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.4 OBJETIVOS.....	15
CAPÍTULO II	16
2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	16
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	25
2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	26
2.4 HIPÓTESIS.....	58
2.5 VARIABLES.....	58
CAPÍTULO III.....	59
3. MARCO METODOLÓGICO	59
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	61

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	61
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	64
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	64
CAPÍTULO IV.....	66
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	66
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	66
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	99
4.2.2 NIVEL DE SIGNIFICACIÓN	99
4.2.3 PRUEBA ESTADÍSTICA	99
4.2.3 GRADOS DE LIBERTAD	100
CAPÍTULO V	103
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
5.1 CONCLUSIONES.....	103
5.2 RECOMENDACIONES	105
CAPÍTULO VI.....	106
6. PROPUESTA	106
6.1 Título:	106
6.2 Datos Informativos:	106
6.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	107
6.4 JUSTIFICACIÓN.....	108
6.5 OBJETIVOS.....	110
6.6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	110
6.7 FUNDAMENTACIÓN	111
6.8 METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO.....	112
6.9 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	147
6.10 CRONOGRAMA	149
6.11 PRESUPUESTO	150
6.12 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	152
BIBLIOGRAFIA.....	154
ANEXOS	157

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Conocimiento y Competencias.....	34
Cuadro 2 Detalle Presupuesto Seminarios	150
Cuadro 3 Presupuesto de Implementación del Desarrollo.	151

INDICE GRÁFICOS

Gráfico 1 Árbol de problemas.....	10
Gráfico 2 Categorización de variables	27
Gráfico 3 Talento	30
Gráfico 4 Competencias	32
Gráfico 5 Cómo se desarrollan las competencias	33
Gráfico 6 Cómo se forma el conocimiento que agrega valor.....	35
Gráfico 7 Pluralidad de métodos -desde la organización-	43
Gráfico 8 Calidad del Servicio.....	67
Gráfico 9 Conocimiento misión y visión de la empresa	68
Gráfico 10 Conocimiento de objetivos y metas de la empresa	69
Gráfico 11 Perspectiva de desempeño del trabajador	70
Gráfico 12 Identificación con el trabajo.....	71
Gráfico 13 Motivación al realizar el trabajo	72
Gráfico 14 Factores de Motivación.....	73
Gráfico 15 Perspectiva de competencias.....	74
Gráfico 16 Cumplimiento de metas	75
Gráfico 17 Métodos utilizados	76
Gráfico 18 Organización en el lugar de trabajo	78
Gráfico 19 Planificación y dirección en el trabajo.....	79
Gráfico 20 Evaluación del desempeño.....	80
Gráfico 21 Satisfacción con el trabajo realizado.....	81
Gráfico 22 Importancia de las competencias en los trabajadores	82
Gráfico 23 Campana de Gauss	102
Gráfico 24 Modelo Operativo	112
Gráfico 25 Competencias Cardinales Seleccionadas	119
Gráfico 26 Pluralidad de métodos -desde la organización- para el desarrollo... ..	131
Gráfico 27 Conocimiento de la misión y visión de la empresa.....	145

Gráfico 28 Organigrama Estructural.....	147
Gráfico 29 Plan de Desarrollo por Competencias.....	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ejemplo de una competencia y sus grados.....	36
Tabla 2 Índice detallado de Competencias.....	38
Tabla 3 Grado de eficacia de cada método de desarrollo dentro del trabajo	46
Tabla 4 Grado de eficacia de cada método de desarrollo fuera del trabajo	49
Tabla 5 Población y muestra.....	61
Tabla 6 Variable Independiente: Desarrollo de competencias.....	62
Tabla 7 Variable Dependiente: Desempeño Laboral.....	63
Tabla 8 Recolección de Información	64
Tabla 9 Calidad del Servicio	67
Tabla 10 Conocimiento de la misión y visión de la empresa.....	68
Tabla 11 Conocimiento de los objetivos y metas de la empresa.....	69
Tabla 12 Perspectiva de desempeño del trabajador	70
Tabla 13 Identificación con el trabajo.....	71
Tabla 14 Motivación al realizar el trabajo	72
Tabla 15 Factores de Motivación.....	73
Tabla 16 Perspectiva de Competencias del Empleado.....	74
Tabla 17 Cumplimiento de metas	75
Tabla 18 Métodos utilizados para desarrollar competencias	76
Tabla 19 Organización en el lugar de trabajo	78
Tabla 20 Planificación y dirección en el lugar trabajo.....	79
Tabla 21 Evaluación del desempeño.....	80
Tabla 22 Satisfacción con el trabajo realizado.....	81
Tabla 23 Importancia de las competencias en los trabajadores	82
Tabla 24 Datos Entrevista	83
Tabla 25 Esquema FODA	90
Tabla 26 Matriz FODA	91
Tabla 27 Frecuencias Observadas	100
Tabla 28 Frecuencias Esperadas	100

Tabla 29 Chi Cuadrado Calculado	101
Tabla 30 Competencia y grados o niveles.....	123
Tabla 31 Competencia y grados o niveles.....	124
Tabla 32 Competencia y grados o niveles.....	125
Tabla 33 Competencia y grados o niveles.....	126
Tabla 34 Competencia y grados o niveles.....	127
Tabla 35 Competencia y grados o niveles.....	128
Tabla 36 Competencia y grados o niveles.....	129
Tabla 37 Competencia y grados o niveles.....	130
Tabla 38 Seminarios.....	133
Tabla 39 Role - playing.....	134
Tabla 40 Técnicas de Autodesarrollo.....	135
Tabla 41 VISPRIN CÍA. LTDA.	137
Tabla 42 VISPRIN CÍA. LTDA.	138
Tabla 43 Comunicación de la misión y visión de la empresa.....	143
Tabla 44 Conocimiento de la misión y visión de la empresa.....	145

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa VISPRIN CÍA. LTDA, ofrece una serie de servicios relacionados con la seguridad privada tales como: custodia de bienes, protección de personas, sistemas de seguridad, servicio al cliente y demás actividades en el campo de la seguridad con responsabilidad, estrategias, disciplina y riesgo; en donde juega un papel preponderante el talento humano con su capacidad de reacción, ante cualquier circunstancia con absoluta dedicación, concentración y responsabilidad en su campo de acción, para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de su equipo de trabajo.

Por esta razón la presente investigación se encuentra enfocada en la realización de un análisis de la situación del factor humano de la empresa, con el fin de diseñar un Plan de Desarrollo de Competencias que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la organización.

Los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los clientes internos de la empresa deberán reflejar las necesidades a cubrir, al igual de la competencias que debemos desarrollar en los trabajadores, enfocándonos en el talento humano para incrementar las habilidades y destrezas del personal con la finalidad de aprovechar las oportunidades existentes, estableciendo valores y políticas empresariales para desarrollar una cultura que apoye a crear una estructura organizacional competitiva con disciplina y responsabilidad, logrando de esta manera la eficiencia y la eficacia en el servicio de la seguridad privada.

PALABRAS CLAVES:

Desarrollo de competencias.

Desempeño Laboral.

Talento Humano.

INTRODUCCIÓN

En el Capítulo I hace relación al Planteamiento del Problema, motivo para el trabajo de investigación, éste capítulo hace referencia al problema en los niveles administrativo y operativo en la empresa detallando los diversos problemas que nos llevan a plantear el presente trabajo.

En el Capítulo II se encuentra el Marco Teórico, parte primordial del presente trabajo, consta de la Fundamentación; también encontramos las categorías fundamentales de la variable dependiente y de la variable independiente totalmente desarrolladas.

En el Capítulo III contiene la Metodología; el trabajo se enfoca en una investigación de campo en el lugar de los hechos, una investigación bibliográfica primaria y secundaria que sustenta el contenido científico; la población que aporta el número de cuestionarios para realizar las encuestas.

El Capítulo IV contiene el Análisis e Interpretación de resultados obtenidos de la encuesta practicada a los trabajadores de la empresa VISPRIN CIA. LTDA., con una interpretación de resultados y análisis de datos obtenidos de cada una de las preguntas planteadas.

El Capítulo V está encaminado a las conclusiones y recomendaciones realizadas al trabajo investigativo a los diversos resultados obtenidos en el proceso.

El Capítulo VI hace referencia a la Propuesta planteada al trabajo de investigación el cual se enfoca en mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de VISPRIN

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.

El Desarrollo de Competencias y su incidencia en el Desempeño Laboral en la empresa VISPRIN CIA. LTDA. De la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El inadecuado Desarrollo de Competencias disminuye el Desempeño Laboral en la empresa VISPRIN CIA. LTDA. De la ciudad de Ambato.

Contextualización.

La realidad actual en la que se desenvuelven las empresas de servicios en nuestro país, las obliga a ser más competitivas, razón por la debemos considerar al talento humano como uno de los recursos más valioso de la organización, continuamente

se les debe proporcionar mecanismos para desarrollar sus habilidades. En el Ecuador, de acuerdo con la Asociación de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), los servicios de seguridad privada llegaron hace 53 años (1960), cuando se instaló en el país la primera empresa de este tipo, la norteamericana “Wackenhut”.

En el Ecuador según la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral (ANESI), las empresas de seguridad y monitoreo de alarmas generaron sobre el 80% de la facturación total de Seguridad Privada. La industria generó alrededor de 100. 000 puestos de trabajo.

Según la ANESI, en nuestro país existen más de 1.000 empresas a nivel nacional, relacionadas con Seguridad Privada. Un 40% de ellas cuentan con menos de 100 personas.

Las empresas en general toman lo que el mercado les ofrece como una forma de suplir la brecha que no es cubierta por la seguridad pública. Se espera que la demanda continúe creciendo a razón de un 7% a 8% anual en los próximos años, ante el incremento de la inseguridad en el país.

La búsqueda de la competitividad y excelencia de parte de las organizaciones, lleva a reforzar la posición estratégica del recurso humano en su desarrollo por competencias, como en la identificación de los mecanismos y procesos más idóneos para la gestión del talento humano.

En el Seminario Andino sobre experiencias de formación basada en Competencia Laboral realizado en Santa Fe de Bogotá, Colombia (Vargas C., 2008) se dice que una empresa necesita crear una arquitectura organizacional favorable para darle una ventaja competitiva. Esta ventaja no reside ya, claramente, en la tecnología, ni en la ubicación geográfica; debe crearse combinando los factores tecnológicos y organizacionales con el aporte del trabajo humano.

La estructura organizacional pasa a ser un constructo en el que la interacción de la tecnología y el diseño de la empresa con el aporte de la gente, definen cambios en los patrones culturales de la organización, es ahí cuando en verdad se generan ventajas competitivas. El elemento definitivo en la creación de estas ventajas es la gente. Así que la calidad de esta, su nivel de participación y compromiso, definen y definirán en gran medida la perdurabilidad de las organizaciones.

“La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento laboral” es importante (Granda E, 2003), ya que se puede constatar que en algunas organizaciones, pese a sus significativos esfuerzos para ampliar y modernizar su infraestructura, afrontar problemas de rendimiento laboral, ese tema se orienta a determinar en qué medida la insatisfacción laboral se asocia al bajo rendimiento laboral en una organización.

Como factores constituyentes de la insatisfacción laboral se consideran sus aspectos más representativos como por ejemplo: la insatisfacción con el puesto; la insatisfacción con la empresa; la insatisfacción con el salario, la insatisfacción con la política de promociones y la insatisfacción con el jefe. Además de factores como el reconocimiento, la motivación y el ambiente laboral en la que se desenvuelven los trabajadores de la organización.

Un artículo publicado en la Revista Líderes, menciona un premio denominado Great Place to Work (El Mejor Lugar para Trabajar) que es entregado a las empresas que se destacan en satisfacción laboral, y en nuestro país dos son las empresas con este reconocimiento. Una de ellas en la categoría más de 500 empleados es Telefónica, que respalda su política organizacional en factores fundamentales como son: liderazgo, comunicación interna, desarrollo personal, reconocimiento, calidad de vida y bienestar.

Los empleados tienen el día libre en su cumpleaños y 15 días laborables (tres semanas) por vacaciones, que pueden tomarlos juntos o por separado. Esto es importante, pero también es importante el respeto por el horario de trabajo por parte de los trabajadores.

Según su vicepresidenta de desarrollo Humano Sahira Herrera, existe la oportunidad de crecer y asumir puestos de mayor responsabilidad con mayor remuneración, el 60% de las vacantes se llenan con personal de la propia firma. Además de que a esto se añade la posibilidad de capacitarse en cursos sobre competitividad y desempeño personal, lo cual es valorado por el colaborador, por la transparencia de la empresa.

Según un artículo de la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica (ANDES) publicado a inicios de este año, durante el 2013 hubo una importante reducción en delitos en el Ecuador, en cuanto a robos de locales comerciales hubo una reducción del 14%, mientras que el robo de autos se redujo en 7%, aunque el robo a personas y el robo a domicilios registraron un incremento del 1 %, durante el año pasado.

El país cuenta ahora con servicios nuevos, equitativos en justicia y seguridad; las Unidades de Policía Comunitaria y las Unidades de Vigilancia Comunitaria visibilizan la nueva gestión de la Policía Comunitaria, contra los antisociales y la delincuencia organizada. El ECU 911, es el sistema más moderno y mejor dotado de atención de emergencias en América Latina, Según el Ministerio Coordinador de Seguridad, el sistema registra más de 168 mil incidentes atendidos desde la apertura de los centros Samborondón y Cuenca. Y se sigue avanzando con los centros establecidos en Quito, Ambato, Santo Domingo, Esmeraldas y Machala.

En la provincia de Tungurahua según la Súper Intendencia de Compañías existen 14 empresas de seguridad privada legalmente constituidas, los principales contratantes de este servicio son las empresas de producción y servicios, el sector público y las instituciones financieras. Todas las personas tenemos la necesidad de seguridad.

Hoy en día la delincuencia es altamente organizada y sofisticada, por lo que las empresas de seguridad privada tienen la obligación de realizar las inversiones

necesarias para dar un servicio de calidad con alta tecnología y eficacia a sus clientes.

Arellano, H (2012) Cultura de paz, desarrollo social y seguridad integral para el Buen Vivir. *Revista Nuestra Seguridad del Ministerio Coordinador de Seguridad*, (No. 3)

Las empresas tienen muchos problemas en la gestión del talento humano y en el campo de la capacitación y desarrollo de los trabajadores. La falta de una constante preparación empresarial de los dueños del negocio; el bajo nivel de educación y calificación de los trabajadores; bajos salarios; y alta rotación de personal, son los problemas más importantes y frecuentes que se pueden mencionar.

En tal razón es vital comprender la importancia del desarrollo de competencias del Talento Humano, al igual que la adaptabilidad al cambio en las empresas, transformándolas en empresas de alto desempeño, que aspiran un posicionamiento de elite dentro del mercado territorial, nacional o internacional. Por eso es necesario un estilo de trabajo diferente ya que es fundamental en toda organización adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través del desarrollo del talento humano, lo que permite adaptar las nuevas tendencias de gestión de recursos humanos, según las características que posea la organización, trabajando directamente sobre la causa y no sobre el efecto, para obtener resultados positivos deseados por la naturaleza misma de la dinámica empresarial.

El Ecuador se encuentra en el puesto 71 del ranking de competitividad, según el último Informe Global de Competitividad 2013-2014 del Foro Económico Mundial (FEM), en donde se recogen pautas globales de competitividad como formación y desarrollo, tecnología e innovación, avanzando hacia actividades de valor añadido. Este informe recordó que la economía en América Latina creció un 3% en el 2012 y también se estima este porcentaje al 2013, y un crecimiento de

3.4% para este 2014, gracias al impulso de las exportaciones y a una demanda interna al alza por el acceso a créditos.

Los empresarios deben creer en los beneficios del desarrollo del talento humano y por ende de sus competencias, el problema radica cuando los monitores no son competentes, los participantes no se interesan en los programas de capacitación y desarrollo, los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse, entrenarse y adquirir nuevas habilidades y destrezas que los volverían más competentes a la hora de desempeñar sus cargos, los programas de capacitación no son los adecuados, y no hay seguimiento de los mismos. No se le asigna un presupuesto a las actividades de desarrollo de competencias, la alta dirección no se involucra directamente con el personal operativo para saber cómo se sienten en su entorno laboral.

Los colaboradores deben sentirse seguros y capaces, para desempeñar correctamente sus funciones diarias, por lo que el desarrollo de competencias constituye un factor vital en toda organización, diferenciándole de las demás. Esto se logra mediante el fortalecimiento de las capacidades y el aprendizaje continuo de las personas, a fin de que la educación y experiencias sean medibles y valorizadas, conforme el rendimiento y competitividad de sus colaboradores.

El inadecuado desarrollo de competencias en la empresa ha surgido desde mucho tiempo atrás por la falta de atención e interés, impidiendo de esta manera detectar las necesidades que tienen colaboradores en la actualización de sus conocimientos. Es por eso que la empresa está obligada a desarrollar competencias en el factor humano que poseen, incorporando nuevas habilidades para innovar y adaptarse a los cambios, lo que le permitirá mantenerse con vida y desarrollarse con éxito.

Análisis Crítico.

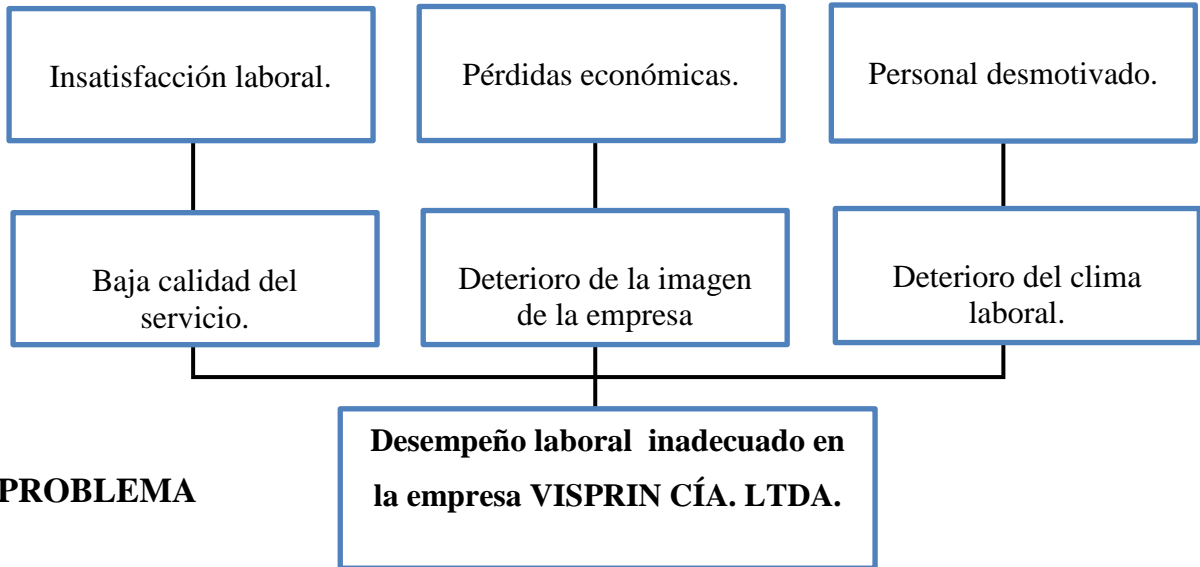
Entre las causas que han provocado el escaso desarrollo de competencias están: la ausencia de un cierto rubro económico en el presupuesto para realizar convenios con instituciones dedicados a la formación de personal y actualización de conocimientos teóricos y prácticos, el desinterés gerencial que genera la despreocupación en la formación o desarrollo adecuado de las competencias de sus trabajadores, de tal manera que tienen que realizar inversiones para mejorar el nivel de desempeño laboral en la organización, al igual que las condiciones en un idóneo clima laboral. Con el respectivo seguimiento y control de sus respectivos procesos.

Se debe poner énfasis al desarrollo de las competencias debido a que permite que los trabajadores aumenten sus habilidades y cualidades, porque la organización necesita contar con personal idóneo y calificado para satisfacer los requerimientos de sus clientes y cubrir la brecha que no es cubierta por la seguridad pública, beneficiando a la organización e incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectivo.

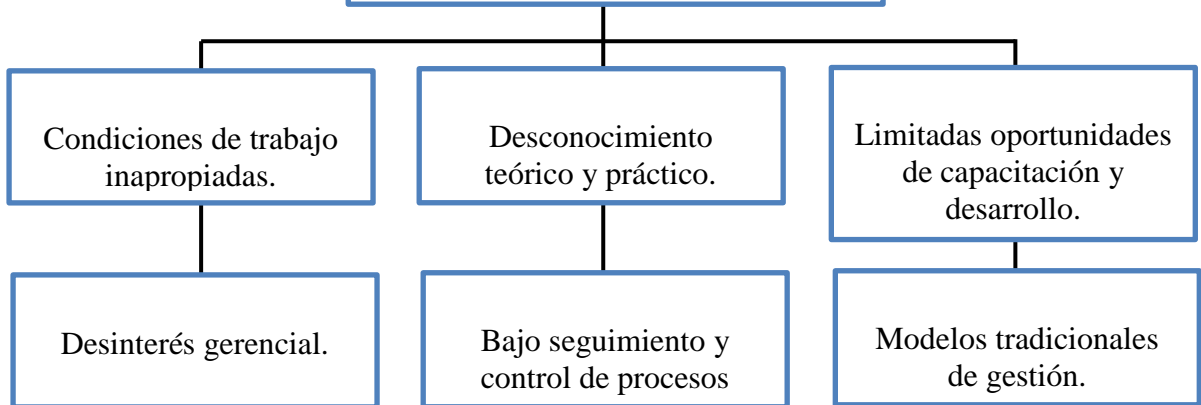
Visprin Cía. Ltda., no cuenta con un proceso de desarrollo de competencias definido, lo que limita las oportunidades de capacitación y desarrollo; que genera la disminución de su rendimiento y dificulta la oportunidad de mejorar sus habilidades, destrezas e iniciativa personal.

Árbol de Problemas

EFFECTOS



PROBLEMA



CAUSAS

Gráfico 1 Árbol de problemas

Fuente: Empresa VISPRIN CÍA. LTDA.

Elaborado por: Investigador

Prognosis.

De no existir el interés de los miembros de la organización para resolver el problema existente podría afectar directamente a la empresa y por ende a sus colaboradores, volviéndolos pasivos, sin interés e iniciativa, desmotivados e insatisfechos en las actividades diarias que realizan, lo que se verá reflejado en el rendimiento laboral, ocasionando disminución de las utilidades, pérdidas económicas, uso inadecuado de los recursos de la empresa, deterioro de la imagen de la empresa, desconfianza de sus clientes y sobre todo el desprestigio de la organización al disminuir los contratos de seguridad y vigilancia privada.

El Desarrollo de competencias nos brinda un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante la aplicación de técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo, creando una cultura institucional que vincule el compromiso del talento humano y la calidad de sus colaboradores, en la generación y prestación de servicios eficientes.

Visprin Cía. Ltda., al no contar con un proceso de desarrollo de competencias claramente definido, incidirá en el desempeño laboral que se verá reflejado en la falta de eficiencia de la empresa, baja calidad del servicio y participación en el mercado.

Si no se desarrolla las competencias en Visprin Cía. Ltda. los prejuicios e inconvenientes para la organización serán innumerables en el futuro, lo que se reflejará inmediatamente, ya que las actividades y tareas se realizan en periodos más largos lo que retrasará el normal funcionamiento de la empresa en relación a sus competidores y el logro de los objetivos planteados.

Un inadecuado proceso de desarrollo de competencias hace que el trabajador sea menos competente y hábil. Lo que disminuye las habilidades del trabajador y de la organización haciéndola menos fuerte, productiva y rentable.

Formulación Del Problema

¿Cómo incide el desarrollo de las competencias en el desempeño laboral de Visprin Cía. Ltda. en el período 2013?

Preguntas Directrices

¿Qué aspectos son necesarios para mejorar el desarrollo de competencias de Visprin Cía. Ltda.?

¿Qué métodos se deben utilizar para mejorar el desempeño laboral y obtener un resultado satisfactorio en el desarrollo de las competencias de Visprin Cía. Ltda.?

¿Qué tipos de competencias se deben implementar para mejorar el desempeño laboral del talento humano de Visprin Cía. Ltda.?

Delimitación.

Límite de contenido.

Campo: Administración.

Área: Desarrollo de Competencias.

Aspecto: Desempeño Laboral.

Límite Espacial.

Comprende la Empresa Visprin Cía. Ltda.

Matriz – Ambato. Dirección: Unidad Nacional 08-33 y Av. Cevallos

Límite temporal:

Esta investigación se enfoca en el periodo noviembre 2013 – febrero 2014.

Unidades de Observación:

Recursos Humanos

Personal Administrativo y Operativo

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Debido a que es importante tener un personal competitivo, que sea capaz de sobresalir en sus actividades, ampliar sus responsabilidades, incrementar y mejorar todos sus conocimientos técnicos y destrezas. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades. El desarrollo de competencias hará que los colaboradores sean más aptos y hábiles, incrementando su ingenio creativo, su operatividad y eficiencia.

El contexto socioeconómico mundial, revela una amplia necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar desafíos altamente exigentes. Lo que demanda a las empresas una competitividad creciente basada en fuertes incrementos de su productividad, calidad e innovación. A las personas, por su parte se les demanda mayores exigencias de desempeño acompañadas por una necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente. Esto ha conflictuado a las sociedades y mercados, generando un debate en torno a cómo resolver tales exigencias. (Díaz R., 2012)

Constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el cargo asignado, el trabajador necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo, generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las competencias del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Rodrigo Díaz (2012) afirma que, particularmente, se hace cada vez más difícil que las empresas logren desarrollar ventajas competitivas reales, ya que la norma actual es ofrecer productos y servicios de alta calidad a bajo costo, parámetro que debe ser alcanzado para no quedar atrás pero que no asegura un éxito sustentable. La necesidad de diferenciarse y lograr ventajas competitivas ha obligado a mirar a las personas de las organizaciones como fuente de diferenciación.

Visprin Cía. Ltda. es una empresa que se adapta a las necesidades concretas de sus clientes por lo que el personal maneja conocimientos específicos de seguridad pública y privada, defensa personal, control de accesos, sistemas electrónicos de seguridad, patrullaje, entre otros, pero no dispone de un proceso de desarrollo de competencias del talento humano claramente establecido, que permita un mejor aprovechamiento de la capacidad y rendimiento del personal, por lo que es importante implementar un modelo de desarrollo de competencias, bien estructurado con la finalidad de incrementar el rendimiento laboral de los colaboradores y crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación e intercambio abierto de ideas para el beneficio de la organización.

Considerando que el talento humano es el pilar fundamental de toda organización, es necesario mejorar el trato que se da a los colaboradores de la empresa, desarrollando sus potencialidades acorde a sus aptitudes y estilos de comportamiento. Para que la institución como tal sea más eficiente dentro de la actividad que realiza.

La razón por la cual se está investigando es proporcionar alternativas de solución que permitan mejorar el rendimiento laboral en la organización, para que el colaborador desarrolle su talento humano en un ambiente adecuado, y se sienta comprometido a cumplir sus aspiraciones personales y de la organización, conjugando la tecnología, productividad y competitividad.

1.4 OBJETIVOS

Objetivo General.

Estudiar el desarrollo de competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa VISPRIN CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

Objetivo Específico.

Analizar los métodos de desarrollo de competencias para identificar el potencial de los trabajadores de la empresa VISPRIN CIA. LTDA.

Diagnosticar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa VISPRIN CIA. LTDA. para cuantificar el cumplimiento de metas.

Proponer un plan de acción que brinde solución a la problemática estudiada en la empresa VISPRIN CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La presente bibliografía y trabajos investigativos guardan relación con el problema en estudio, una vez rrevisada la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas a continuación los citamos

VARGAS, A. (2011) *“El desempeño laboral y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa SAFE DRIVE de la ciudad de Ambato”*. Trabajo previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas, perteneciente al repositorio de la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, cuyo autor señala que el objetivo principal es:

- Determinar la incidencia del desempeño laboral, utilizando estrategias motivacionales, capacitaciones para mejorar la calidad del servicio de la empresa “SAFE DRIVE” de la ciudad de Ambato

Además de:

- Identificar las principales causas que inciden en el desempeño laboral de los empleados, aplicando una investigación de campo, para conocer su situación actual en la empresa “SAFE DRIVE” de la ciudad de la ciudad de Ambato.
- Proponer un plan de capacitación, utilizando estrategias de motivación y atención al cliente, para mejorar el desempeño laboral de la empresa “SAFE DRIVE” de la ciudad de Ambato.

Después de realizada la investigación la autora proporciona la siguiente conclusión:

- El desempeño laboral por parte de los trabajadores de la empresa “SAFE DRIVE” se ve afectado por el estrés laboral, determinado por la tensión del aprendizaje de conducción de los clientes y a su vez la desmotivación por la insatisfacción de clientes exigentes.
- También se puede decir que la empresa necesita mejorar la calidad del servicio que oferta, ya que según las encuestas, la empresa necesita un personal mejor capacitado y de materiales para su mejor aprendizaje.

Citando las siguientes recomendaciones:

- Para fortalecer el clima laboral interno y su vez mejorar el desempeño de los instructores, es recomendable planificar actividades socio deportivas con cierta frecuencia que mitigue esta afectación laboral, como también charlas motivadoras con un experto.
- Potenciar el servicio y atención al cliente como referente positivo de ellos que representa la empresa “SAFE DRIVE” y así no perder la imagen ya ganada con el fin de llegar a cumplir las expectativas del cliente.

- Diseñar un plan de capacitación motivacional y servicio al cliente para todos los trabajadores que laboran en la empresa “SAFE DRIVE que permita mejorar el desempeño laboral, ya que al capacitar al personal provocaría en los empleados un mejoramiento notorio acerca de atención al cliente, dando como consecuencia el incremento de clientes.

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

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

Concluyendo que en la empresa CEPSAN, no existe un conocimiento adecuado acerca de un desarrollo de competencias de parte de la gerencia y que no todos los trabajadores tienen completamente el conocimientos para realizar el trabajo establecido por el departamento de producción.

Por lo que la empresa debe ponerle mayor atención, en difundir a todo su personal los planes de producción que se desarrollaran durante un periodo determinado.

La gerencia de la empresa debe ponerle mayor atención a que todos sus trabajadores utilicen de manera adecuada el equipo de seguridad del que se les dota cuando ingresan a la empresa.

GUERRERO, R. (2013) *“Las Competencias Laborales Aplicadas al Desarrollo Empresarial de Marquitex de la ciudad de Quito.”*. Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, que tiene como objetivo determinar de qué manera las

deficiencias en las competencias laborales afectan al desarrollo empresarial de Marquitex., llegando a las siguientes conclusiones:

- La empresa no desarrolla actividades de capacitación por tal motivo los trabajadores no pueden mejorar su productividad en la misma ya que al tener desconocimiento de las nuevas herramientas utilizadas no cumplen a cabalidad las funciones designadas en cada uno de sus cargos.
- En la empresa no se maneja una buena comunicación entre directivos y empleados. Esto debido a que la empresa es pequeña y el personal conoce de las funciones que debe realizar y por ende no mantienen un contacto frecuente con los directivos que les permitan informarles de las novedades que a diario se pueden presentar.
- Los directivos de la organización no han realizado los mayores esfuerzos por incorporar en la empresa los recursos adecuados para que los trabajadores se sientan satisfechos y puedan desempeñar su trabajo con total seguridad y logren la consecución de un producto que maneje altos estándares de calidad.

Al determinar los principales problemas que existen en la empresa, el autor del trabajo de investigación recomienda lo siguiente:

- Dar capacitación constante al personal en lo que se refiere al manejo adecuado de cada una de las herramientas que a diario ocupan en sus cargos, con esto se logrará optimizar el tiempo y los recursos de la empresa incrementando la producción en la misma.
- Darle una mayor importancia a la comunicación haciendo que esta fluya de una manera vertical y horizontal entre directivos y empleados y viceversa, siendo un factor indispensable dentro de la empresa al permitir el crecimiento y desarrollo de la misma además de ser un pilar

fundamental de la motivación de los trabajadores, al darles la posibilidad de expresar sus opiniones, ser escuchados y, en consecuencia, sentirse valorados.

- Trazar un plan que tenga claramente establecido el tiempo en que se deben cumplir los objetivos de la empresa, y difundirlo a cada uno de los trabajadores para que se sientan comprometidos para cumplir a cabalidad sus labores.
- Elaborar un Modelo Integrado de Gestión de Talento Humano con enfoque en Competencias Laborales para potencializar el desarrollo empresarial de Marquitex y de esta manera desarrollar de una mejor manera las competencias que poseen cada uno de los trabajadores ubicándolos en los cargos que serían más eficientes.

En la revisión bibliográfica en los repositorios digitales de bibliotecas de otras universidades se pudo encontrar lo citado a continuación:

POVEA, M. (2007) *“Diseño de Perfiles Por Competencias a la Empresa Segurite Cia Ltda de la Ciudad de Quito”*. Universidad Tecnológica Equinoccial, Escuela de Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos modalidad a distancia, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas y Negocios, en donde el autor señala que el objetivo principal de esta investigación es:

- Diseñar un Modelo de Perfiles por Competencias a la empresa SEGURITE CIA LTDA. de la ciudad de Quito, aplicando a los puestos en la que se desarrolla un conjunto de funciones y/o tareas que integran a su ocupación.

Después de realizar el trabajo investigativo, el autor llega a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- El enfoque de competencias ayuda a comprender la interrelación de los subsistemas de recursos, así como también a brindar una verdadera atención a cada uno de ellos, con el propósito de mejorarlos y ajustarlos a las necesidades reales de la empresa
- En toda organización debería realizarse la Gestión por Competencias ya que es el camino para que las organizaciones evolucionen. De manera que cada uno de los integrantes logre contribuir de manera positiva a la marcha de la organización y a las relaciones interpersonales.
- En las organizaciones se logra que los recursos humanos se sientan comprometidos con ella, porque se siente ese interés por el Recurso Humano. Se logra comprender que lo más importante no son los resultados, sino el cómo se ha obtenido los mismos.

Por lo que María Fernanda Poveda recomienda:

- La aplicación del enfoque por competencias es un proceso flexible que permite ajustar y mejorar los perfiles diseñados inicialmente, de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes de la persona que desempeña el cargo. Por lo antes expuesto es muy recomendable su implementación.
- La Administración de Recursos Humanos por Competencias por ser un enfoque moderno e integral ayuda a los subsistemas para que se desarrollen en función de un mismo objetivo, por lo cual es recomendable aplicarlo.

ALVARADO, L & GONZALES, J. (2011) *“Diseño y Ejecución de un Plan De Mejoramiento Integral de Competencias Genéricas”* Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Administración, en donde los autores indican el objetivo principal de la investigación que dice lo siguiente:

- Definir, implementar y estandarizar una metodología integral que asegure el desarrollo de las competencias genéricas del equipo de Desarrollo Organizacional de PRONACA C.A. y que pueda ser aplicado a las distintas áreas de la Compañía.

Conclusiones:

Se consiguió definir e implementar una metodología integral que aseguró el desarrollo de las competencias genéricas del equipo de Desarrollo Organizacional de la región sierra de PRONACA C.A.

- En los cuatro meses iniciales del 2010 y durante el desarrollo de este proyecto se pudo identificar cambios significativos en la estructura del área de Desarrollo Organizacional de PRONACA C.A.
- Estos cambios nos significaron pequeños ajustes al plan inicial, como el retraso en la fecha de inicio de las actividades.
- Es importante mencionar que los cambios incluyeron:
 - ✓ Tres gerentes cambiaron o modificaron sus funciones;
 - ✓ Hubo movimientos internos de acuerdo a planes de carrera,
 - ✓ Salió un Jefe de Desarrollo Organizacional,
 - ✓ Se contrató un nuevo integrante para suplir la vacante,
 - ✓ Todos los coachees cambiaron de jefe inmediato durante el 2010.

Recomendaciones:

- Puntualmente se recomienda realizar sesiones de Coaching con los participantes de este proyecto, por lo menos una vez cada 6 meses, con el fin de asegurar su sostenibilidad en el tiempo. En los archivos de la

empresa se mantiene toda la información cuantitativa y cualitativa necesaria para su continuidad.

- Al hacer un análisis detallado de los resultados por competencia, se pudo observar que ciertas competencias son evaluadas exclusivamente por el jefe funcional. Fue una recomendación entonces incluir el criterio evaluador del gerente del centro de operación, es decir, la evaluación ponderada de ambos jefes, matricial y funcional. A la presente fecha, esta recomendación fue aceptada y se están trabajando en los cambios al sistema para incluirla en el proceso de evaluación.

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

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

A continuación citamos las principales conclusiones a las que se llegó una vez culminado el trabajo de investigación.

- El modelo de gestión del talento humano por competencias representa una herramienta básica que ayudara a mejorar la administración de los colaboradores de Bycace, con el consecuente incremento de su motivación alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en la consecución de las metas empresariales.
- Como herramienta de gestión, el perfil de competencias facilita la selección, orienta la formación, indica el camino que se debe tomar en el

desarrollo profesional, permite tomar decisiones para la promoción, e incluso puede ser una referencia para valorar los puestos y la retribución.

Para lo cual el autor recomienda lo siguiente:

- Implementar el modelo de gestión de talento humano por competencias ya que representa una herramienta esencial para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa con enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización.
- Desarrollar un proceso de capacitación de acuerdo a las brechas existente entre los requerimientos del perfil del puesto y el desempeño actual del empleado, dándole un plazo prudencial para que se nivele con las especificaciones del perfil del puesto y pueda ingresar el sistema de desarrollo.

El autor analiza los factores que influyen en el éxito de las personas y de las empresas que es la manera cómo se establecen las relaciones. Porque todas aquellas decisiones, acertadas y oportunas; exigen una comprensión más profunda de las fuerzas que entran en juego en las interacciones entre las personas.

Es por eso quienes poseen una nueva visión de gestión empresarial parten de la valoración del conocimiento como activo insustituible de las organizaciones y en consecuencia dedican sus mejores esfuerzos al desarrollo del capital intelectual de las personas, con el fin de desarrollar y aprovechar el talento y los conocimientos propios de cada uno.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la presente investigación se utiliza un paradigma crítico propositivo en varias razones:

Actualmente en el mundo empresarial el término talento humano ha cambiado la forma de trabajo en las organizaciones, al igual que los sistemas de información que ayudan a acelerar procesos, logrando alcanzar ventajas competitivas, proporcionando beneficios para los empleados y para la empresa. Al utilizar y desarrollar las competencias laborales del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Antes la ubicación de personal se la realizaba pensando en el desarrollo de la fuerza laboral, pero hoy en día se la realiza en base al desarrollo de competencias con personas creativas, innovadoras lo que las vuelve más valiosas, contribuyendo en mejorar la organización, volviéndola productiva y competitiva.

El desarrollo se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa, las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, al igual de reforzar las mismas y ponerlos al día en los avances de su campo.

Además, reunir al personal, lo que permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias y ello puede representar una experiencia que fortalezca al equipo. En general, los trabajadores disfrutan cuando la empresa se preocupa de ellos y pone en consideración programas para incrementar sus talentos, ya que es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos, para llevar a la empresa a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de un modelo de desarrollo de competencias laborales, para que los colaboradores se encuentren preparados para avanzar hacia mejores oportunidades dentro y fuera de la organización.

2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.

Formulación del Problema

¿Cómo incide el desarrollo de competencias en el desempeño laboral de la empresa Visprin Cía. Ltda.?

X: Desarrollo del Competencias

Y: Desempeño Laboral

Categorización de variables

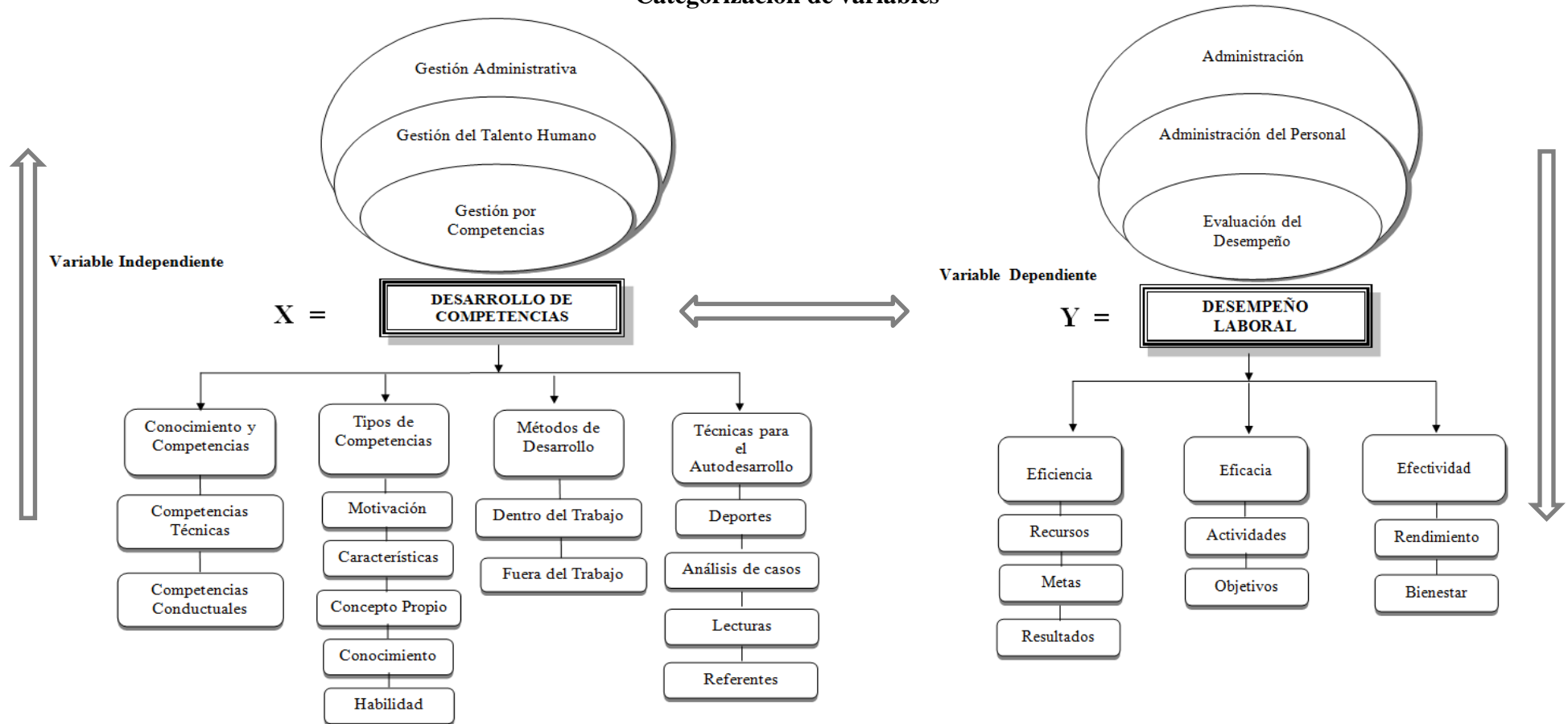


Gráfico 2 Categorización de variables

Fuente: Empresa VISPRIN CÍA. LTDA.

Elaborado por: Investigador

Definición de Categorías.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.

Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo. Se establece entonces a la gestión administrativa como las actividades integrales que permiten dar orientación a la empresa para así generar los resultados esperados. Ivancevich John (2008)

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Depende de aspectos como la cultura de cada organización, estructura organizacional adoptada, característica del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Chiavenato I (2001)

La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo. Capacitar a los empleados.

- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.
- Genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.
- Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.
- Diseña e implementa programas de bienestar a los empleados.
- Apoya las decisiones que toma la gerencia.

Fernández, J. Mar 01, 2009. Consultor en Productividad. Gestión del Talento Humano

TALENTO HUMANO

Según el diccionario de la Real Academia Española: en su primera acepción “Talento es el conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres”; y en la acepción tercera “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona.”

Alles M., (2008) manifiesta que “El talento se puede representar como la conjunción de los tres elementos mencionados: conocimientos, competencias y motivación. Cuando se dice que una persona tiene talento, se está diciendo que esa persona tiene un desempeño superior al estándar” (p.37)

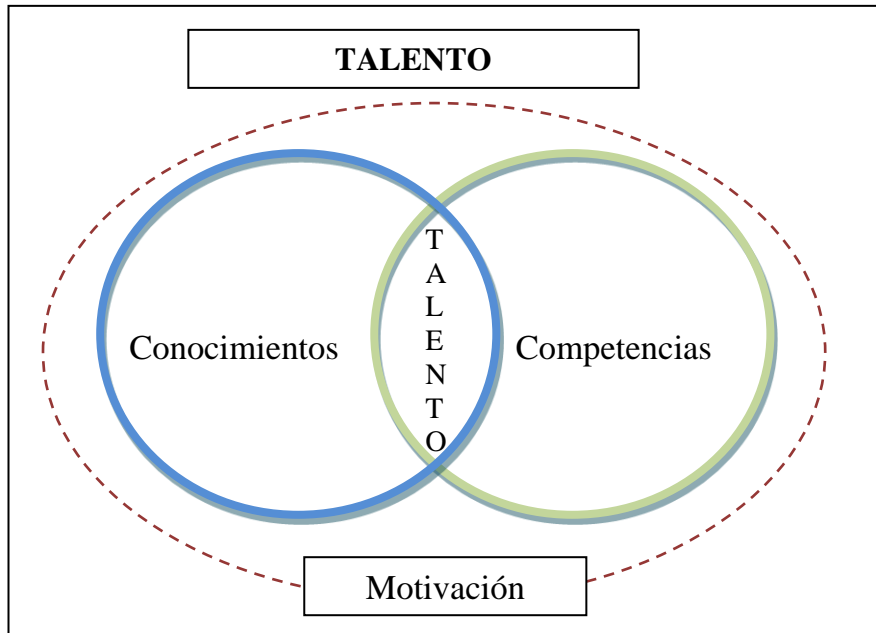


Gráfico 3 Talento

Fuente: ALLES Martha (2008) p.37 “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”

Elaborado por: Investigador

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La Gestión por competencias, en sí apunta al desarrollo de las mismas y se basa en tres subsistemas: selección, para que a partir de su puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el desarrollo de las mismas. (Alles, M. 2008, p.16)

Alles, (2008) afirma en su libro Desarrollo del Talento Humano que: el término competencia, “hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (p.29)

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

El concepto más sencillo y claro de competencia es el suministrado por Sagy-Vela (2004, p86), quien la define como “El conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro”, y pretende reflejar que la persona, además de tener la competencia, tiene que dar sentido al trabajo que está desarrollando y conocer su finalidad,

Cappanari (2007) afirma que: “Las competencias se adquieren a través de diferentes maneras, puede ser por experiencia, por formación formal o por capacitaciones en el ámbito no formal, por lo general todo tipo de curso o seminario de capacitación está destinado a desarrollar una competencia específica, esta puede ser un conocimiento, un Saber (ej: aprender un nuevo sistema de gestión o proceso), puede ser una habilidad, un Saber Hacer (ej: manejar una herramienta o maquinaria) o puede ser una actitud, Saber Ser (ej: aprender a trabajar en equipo).”

Entonces se puede decir que las competencias se pueden dividir en tres áreas:

Área cognitiva - El Saber

Es el área que agrupa los conocimientos tanto específicos como generales, estas competencias **se alcanzan por incorporación** y se evalúan mediante test o evaluaciones científicas o técnicas.

Área Psicomotriz - El Saber Hacer

Es el área que agrupa las habilidades, donde uno puede ver en la práctica la puesta en marcha de los conocimientos, estas competencias **se adquieren con entrenamiento** y se evalúan mediante la observación.

Área Afectiva o Volitiva, Inteligencia Emocional - Saber Ser

Son las habilidades sociales, aquellas que determinan el desempeño laboral y profesional en su conjunto. Estas competencias **se adquieren por**

transformación y se evalúan mediante la observación directa, también pueden evaluarse mediante test psicográficos.

Actualmente las competencias más buscadas para cualquier puesto de trabajo son:

- Capacidad para trabajar en equipo
- Capacidad para resolver conflictos
- Capacidad de negociación
- Automotivación
- Adaptación a los cambios

Cappanari,G. 2007. Competencias personales.

<http://www.aprendamosrecursos.com.ar/2012/08/competencias-personales-sabersaber.html>

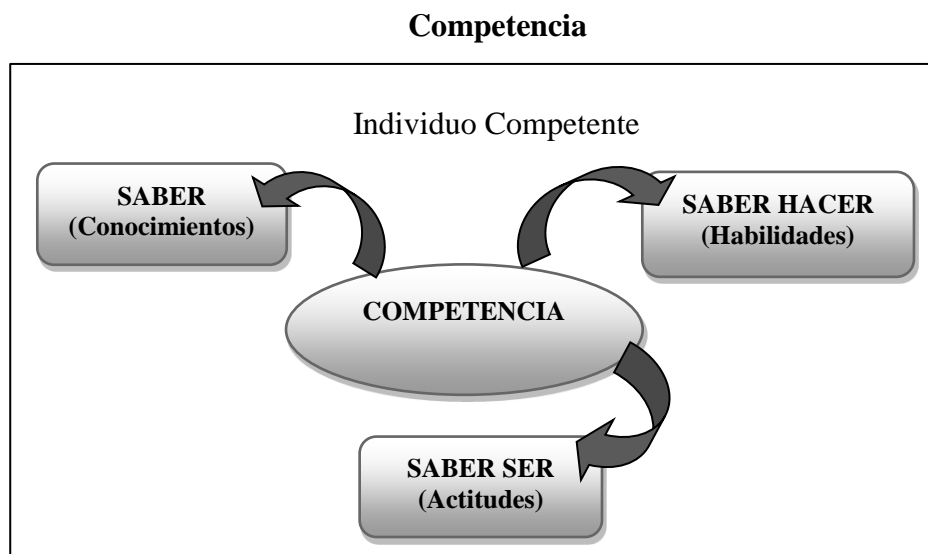


Gráfico 4 Competencias

Fuente: FENANDEZ Carlos (2009) p.2 Modelo de Gestión por Competencias

Elaborado por: Investigador

Del Desarrollo de Competencias

El proceso de adquisición de competencias, es similar a la formación de conocimiento. El desarrollo de competencias son 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.

El desarrollo de una competencia se verifica luego de su puesta en práctica, es decir, con la experiencia. Para que este crecimiento sea real las personas deben analizar tanto los éxitos como los fracasos, agregando de ese modo valor a su experiencia y acrecentando sus competencias a través del desarrollo de las mismas.

Cuando hablamos de desarrollo de competencias nos referimos a una serie de acciones que se realizan con el propósito de mejorar el desempeño en una competencia en particular. (Alles, M. 2008, p.81)

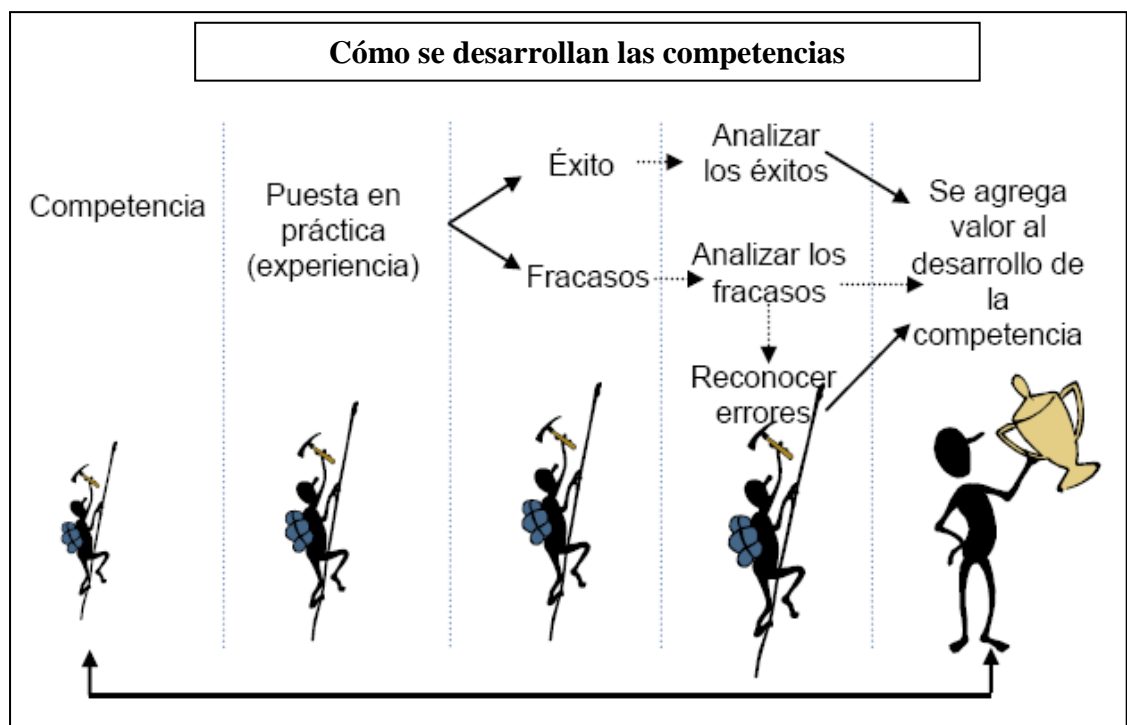


Gráfico 5 Cómo se desarrollan las competencias

Fuente: ALLES Martha (2008) p.82 Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias

Elaborado por: Investigador

CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

Para el correcto desempeño de una función se requieren conocimientos y competencias. A los conocimientos también se los denomina “competencias técnicas” y a las competencias se las llama “competencias de gestión o conductuales”. Martha Alles en su libro *Gestión por Competencias El Diccionario*, manifiesta que el nombre apropiado es el de competencias conductuales o, simplemente competencias.

Cuadro 1 Conocimiento y Competencias.

<p>Conocimientos Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Informática✓ Contabilidad Financiera✓ Impuestos✓ Leyes Laborales✓ Cálculo Matemático✓ Idioma	<p>Competencias Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Iniciativa✓ Orientación al cliente✓ Relaciones publicas✓ Comunicación✓ Trabajo en equipo✓ Liderazgo✓ Capacidad de sintesis
<p>Conocimientos y competencias son requerimientos para un adecuado desempeño</p>	

Fuente: ALLES Martha (2008) p.82 “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias”

Elaborado por: Investigador

CONOCIMIENTO

Según la Real Academia Española, el conocimiento es “Cada una de las facultades sensoriales del hombre en la medida en que están activas”.

“Los seres humanos adquieren y desarrollan conocimientos y competencias desde el momento mismo que en que comienzan a socializarse, aunque otros criterios manifiestan que desde el momento mismo del nacimiento o desde la infancia”.
(Alles M., 2008, p.80)

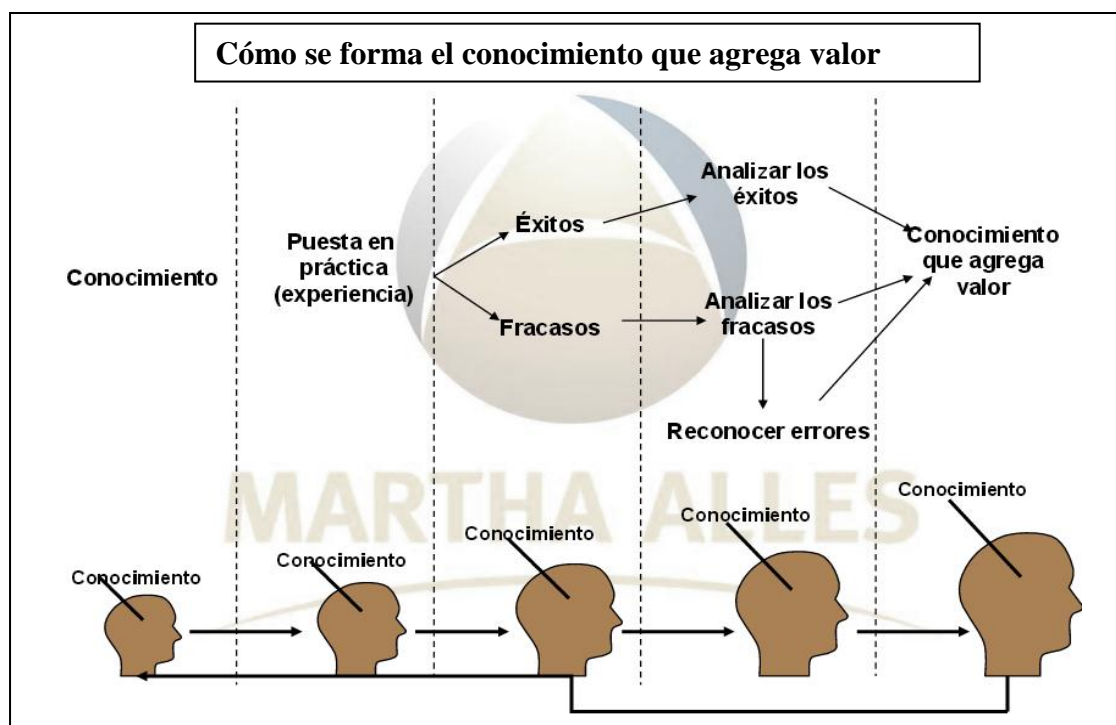


Gráfico 6 Cómo se forma el conocimiento que agrega valor

Fuente: ALLES Martha (2008) p.80 "Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias Gestión por Competencias"

Elaborado por: Investigador

El conocimiento se mejora y se incrementa con la puesta en práctica.

La experiencia permite analizar éxitos y fracasos, y en este proceso se generan nuevos conocimientos. Si sólo se desarrollan en un plano teórico, los conocimientos también se incrementan, y continúan en ese plano; pero el verdadero enriquecimiento de los mismos tiene lugar cuando se verifica en la práctica.

COMPETENCIAS CARDINALES

Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Estas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil de puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado.

Las competencias tienen un rango de grados, representados por cuatro niveles, en los que la letra A corresponde al nivel de mayor contenido y la D al de menor contenido. En este nivel el criterio presentado no es uniforme; en algunos casos D representa la competencia no desarrollada y en otros significa la competencia desarrollada en un nivel mínimo.

Tabla 1 Ejemplo de una competencia y sus grados

Iniciativa	
Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
B	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presenta y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas. Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: ALLES Martha (2007) p.124, Gestión por Competencias El Diccionario.

Elaborado por: El investigador

La forma de combinar las distintas opciones dependerá de lo que cada compañía defina para sí misma. Y será aquello que de alguna manera mejor la representa. A continuación se presenta algunas competencias que pueden elegirse como cardinales, principales o generales. Esto significa que todo el personal de la compañía deberá tener estas competencias y las mismas deben ser contempladas en todos los subsistemas de “Gestión de recursos humanos” o “Gestión de capital humano”.

Cada empresa definirá a estas u otras capacidades en el número que desee.

- Compromiso
- Responsabilidad
- Ética
- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Trabajo en equipo
- Calidad del trabajo
- Sencillez
- Adaptabilidad al cambio
- Temple
- Perseverancia
- Integridad
- Iniciativa
- Flexibilidad
- Empowerment
- Autocontrol
- Desarrollo de las personas
- Conciencia organizacional

(Alles M., 2008, p.92-93)

A continuación Martha Alles detalla un índice de Competencias, que sirven de guía para todo tipo de organización:

Tabla 2 Índice detallado de Competencias

SECCIÓN	NOMBRE DE LA COMPETENCIA
Competencias cardinales	Compromiso Ética Prudencia Justicia Fortaleza Orientación al cliente Orientación a los resultados Calidad del trabajo Sencillez Adaptabilidad al cambio Temple Perseverancia Integridad Iniciativa Innovación Flexibilidad <i>Empowerment</i> Autocontrol Desarrollo de las personas Conciencia Organizacional
Competencias de logro y acción	Desarrollo del equipo Modalidades de contacto Habilidades mediáticas Liderazgo Pensamiento estratégico <i>Empowerment</i> Dinamismo – Energía <i>Portability/Cosmopolitismo/Adaptabilidad</i> Relaciones públicas Orientación al cliente Trabajo en equipo Orientación a los resultados Integridad Iniciativa <i>Entrepreneurial</i> Competencia “del naufrago”
Niveles intermedios y	Adaptabilidad – Flexibilidad Colaboración

otros niveles	<p> Calidad del Trabajo Dinamismo – Energía <i>Empowerment</i> Franqueza– Confiabilidad – Integridad Habilidad analítica Iniciativa – Autonomía – Sencillez Liderazgo Nivel de compromiso – Disciplina personal –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 Resolución de problemas comerciales Trabajo en equipo Capacidad de planificación de organización Iniciativa Innovación Adaptabilidad al cambio Perseverancia Temple Conocimiento de la industria y el mercado Construcción de relaciones de negocios Pensamiento analítico Manejo de relaciones de negocios Pensamiento conceptual Dirección de equipos de trabajo Desarrollo estratégico de recursos humanos Impacto e influencia Capacidad de entender a los demás Integridad Flexibilidad Autocontrol Búsqueda de Información Conciencia organizacional Confianza en sí mismo Desarrollo de relaciones Preocupación por el orden y la claridad <i>Entrepreneurial</i> Competencia “del naufrago” </p>
Niveles iniciales	<p> Alta adaptabilidad – Flexibilidad Capacidad para aprender Dinamismo – Energía Habilidad analítica </p>

	<p>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 sí mismo Desarrollo de relaciones Desarrollo de las personas Impacto e influencia Pensamiento analítico Preocupación por el orden y la claridad Pensamiento conceptual</p>
Competencias del conocimiento	<p>Apoyo a los compañeros Autodirección basada en el valor Responsabilidad personal Innovación del conocimiento Profesionales inteligentes Desarrollo de profesionales inteligentes Competencias de los profesionales del conocimiento Desarrollo de redes flexibles Desarrollo de redes inteligentes Conocimiento inteligente Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades Redes a partir de comunidades de intereses Trabajo en equipo centrado en objetivos Comunicación para compartir conocimientos Orientar y desarrollar a otras personas Desarrollar la relación con el cliente Gerenciamiento (<i>management</i>) de proyectos Comprender el negocio del cliente Demostrar valor Metodología para la calidad Herramientas al servicio del negocio Manejo de relaciones de negocios (<i>networking</i>)</p>
<i>E – competences</i>	<p>Construcción de relaciones de negocios Innovación Adaptabilidad al cambio Manejo de relaciones de negocios (<i>networking</i>) Dirección de equipos de trabajo</p>

	Temple <i>Portability</i> /Cosmopolitismo/Adaptabilidad Competencia asesina Desarrollo estratégico de los recursos humanos Desarrollo del equipo Modalidades de contacto Habilidades mediáticas Liderazgo para el cambio Pensamiento estratégico <i>Empowerment</i> Dinamismo – Energía Relaciones públicas <i>Entrepreneurial</i> digital Competencia “del naufrago”
--	--

Fuente: ALLES Martha (2007) p.9-13, Gestión por Competencias El Diccionario.

Elaborado por: El investigador

TIPOS DE COMPETENCIAS

En el Libro Gestión por Competencias. El Diccionario, Martha Alles señala lo siguiente,

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

1. **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. **Ejemplo:** las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
2. **Características.** características físicas y respuestas consistentes a situaciones de información. **Ejemplo:** tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate

3. **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. **Ejemplo:** la confianza en sí mismo, la seguridad del poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.

4. **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas. **Ejemplo:** conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

5. **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. **Ejemplo:** la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial. (p. 22-24)

MÉTODOS DE DESARROLLO

La empresa al implementar el desarrollo de las competencias en sus colaboradores, dispone de una diversidad de métodos posibles, que se agrupan en tres categorías: dentro del trabajo, fuera del trabajo, y las denominadas técnicas para el autodesarrollo.

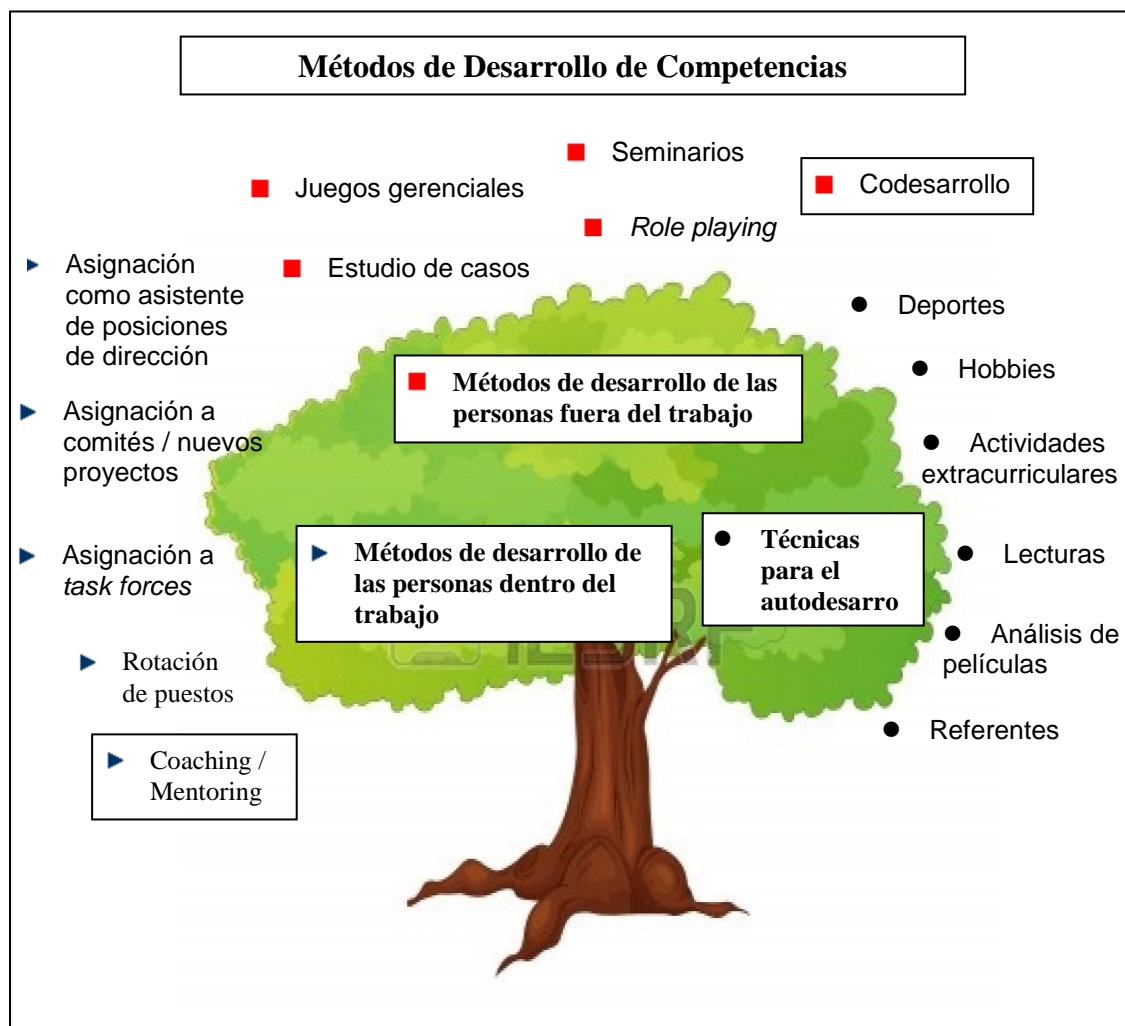


Gráfico 7 Pluralidad de métodos -desde la organización- para el desarrollo de competencias

Fuente: ALLES Martha (2008) p.114 Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias

Elaborado por: Investigador

Como se puede observar, las alternativas brindadas son variadas, por lo que se deben seleccionar con juicio técnico las diversas actividades a ser aplicadas para el desarrollo de competencias de acuerdo a las exigencias y entorno de cada empresa.

A continuación se conceptualiza dichos métodos y sus actividades respectivas.

Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

- **Coaching/Mentoring/ Tutoría. (Entrenamiento Experto)** “Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback (retroalimentación) brindado por una persona (jefe) a sus colaboradores con alguna .periodicidad”. (Alles, M, 2007, p.159)

Coaching. Es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial (en ocasiones, en el proceso se redefine su perspectiva acerca de su potencial).

En los negocios, el coaching es una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona.

Generalmente, el coaching busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo o ventas. También se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como impacto o asertividad. (Meltom, T. 2011. Coaching Organizacional, p.14)

Mentoring. Consigue el desarrollo de la potencia interior de los individuos que provienen de los comportamientos basados en valores, la agilidad mental y la creatividad junto con una excelente gestión del conocimiento, la asunción de riesgos, la capacidad de resolución de problemas, la pasión por los resultados de la actividad empresarial y la capacidad para crear equipos. (Martínez, J. 2008. Programa de Mentoring, p.13)

- **Rotación de Puestos.** Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios – incluso pueden ser de otras áreas –, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.

- **Asignación a task forces.** (Grupos o equipos especiales). Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según la descripción del puesto.
- **Asignación a comités / nuevos proyectos.** Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico (por temas o proyectos son las dos modalidades más frecuentes). Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos.
- **Asignación como asistente de posiciones de dirección.** Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento. (Alles M., 2008, p.159-160)

Tras el detalle de cada uno de los métodos de desarrollo dentro del trabajo, se presentan a continuación, las siguientes tablas con los grados de eficiencia tanto para competencias como para conocimientos, así:

Tabla 3 Grado de eficacia de cada método de desarrollo dentro del trabajo

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
Mentoring	Conocimiento	Alto
	Competencia	Alto
Coaching	Conocimiento	Alto
	Competencia	Alto
Rotación de puestos	Conocimiento	Alto
	Competencia	Medio
Asignación a task forces	Conocimiento	Alto
	Competencia	Alto
Asignación a comités y nuevos proyectos	Conocimiento	Alto
	Competencia	Medio
Asignación como asistente de posiciones de dirección,	Conocimiento	Medio
	Competencia	Alto

Fuente: ALLES Martha (2008) p.161, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias.

Elaborado por: El investigador

Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo:

En este grupo de actividades, Martha Alles indica que se incluyen todas aquellas que son planeadas por la organización y que pueden realizarse dentro del ámbito de la misma como fuera de ella y tanto en el horario de trabajo como en otro momento. El ejemplo más frecuente de este tipo de actividades lo constituyen los cursos de capacitación o formación: se relacionan directamente con la tarea diaria pero se realizan fuera de esta.

Cursos formales de capacitación o formación. Estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación profesional hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por ella.

Lecturas guiadas. Se relaciona con una de las actividades del autodesarrollo. Las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente pueden servir de ayuda para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.

Capacitación *on line*. Instrucción guiada a través del ordenador. En la mayoría de casos sólo se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador), y tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico; otra ventaja – muy importante – es que con este método las personas pueden elegir el horario en que se capacitarán, ya que pueden hacerlo en cualquier momento.

Seminarios externos. Al igual que sucede con los juegos gerenciales, hay muchas opciones en el mercado. Se debe tener cuidado en la elección.

Método de estudio de casos. Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.

Juegos gerenciales. Tienen un propósito de simulación, es decir, poner en juego al participante en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible. Donde las personas pueden jugar solas o en grupos. Muchos juegos de simulación no tienen una única solución y solo plantean poner en acción las relaciones interpersonales. Para que los mismos sean fructíferos, las actividades deberán ser conducidas por un instructor experimentado.

Programas relacionados con universidades. Los programas en universidades son muy útiles para la formación gerencial integral pero no están, en general, enfocados al desarrollo de competencias en particular.

Role – playing. O entrenamiento a través de simulación. Requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado. Se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias.

Licencias sabáticas. (Poco frecuentes) Esta práctica propone un período sabático de un año, de allí la denominación de “año sabático”; sin embargo, puede ser un período de entre seis meses y un año, durante el cual el empleado dispone de tiempo libre sin dejar de percibir su salario habitual. El involucrado puede destinar su tiempo, por ejemplo, a programas sociales, entrenamiento en lugares remotos, vivir en países con los cuales no tiene contacto habitual en su tarea cotidiana, realizar programas de voluntariado u otras actividades formativas.

Actividades *outdoors* o fuera del ámbito laboral. Estas actividades han tenido su origen en programas para altos ejecutivos, por medio de los cuales estos pasaban varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades. Las mismas se focalizaban en trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal, tales como actividades en un desierto o en una montaña. Muchas llegaban a ser verdaderas pruebas de supervivencia.

Codesarrollo. Son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias. (p. 213-216)

De igual manera, se presentan a continuación el detalle de cada uno de los métodos de desarrollo fuera del trabajo, las siguientes tablas con los grados de eficiencia tanto para competencias como para conocimientos, así:

Tabla 4 Grado de eficacia de cada método de desarrollo fuera del trabajo

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
Cursos formales de capacitación.	Conocimiento	Alto
	Competencia	Bajo
Lecturas guiadas	Conocimiento	Alto
	Competencia	Medio
Capacitación on line	Conocimiento	Alto
	Competencia	Bajo
Seminarios externos	Conocimiento	Alto
	Competencia	Medio
Estudio de casos	Conocimiento	Alto
	Competencia	Medio
Juegos gerenciales	Conocimiento	Alto

	Competencia	Medio
Programas con universidades	Conocimiento	Alto
	Competencia	Bajo
Role – Playing	Conocimiento	Medio
	Competencia	Alto
Licencias sabáticas	Conocimiento	Alto. Depende del Objetivo
	Competencia	Medio. Depende del Objetivo
Actividades outdoors	Conocimiento	Bajo
	Competencia	Medio
Codesarrollo	Conocimiento	Alto
	Competencia	Alto

Fuente: ALLES Martha (2008) p.217, Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias.

Elaborado por: El investigador

TÉCNICAS PARA EL AUTODESARROLLO DE COMPETENCIAS

Deportes

Cuando se menciona un deporte como: baloncesto, handball, futbol (soccer), futbol americano, béisbol, voleibol o cualquier otro, no debe pensarse en reglas de juego o sus características particulares, sino en que el mismo es un deporte “de equipo”.

No hay que pensar en la práctica deportiva sólo en base a una perspectiva *competitiva* o relacionándola con campeonatos de cualquier tipo. Tampoco hay que pensar solo en deportes para personas jóvenes o con muy buen estado físico: todos los deportes grupales permiten el desarrollo de la competencia “Trabajo en equipo”.

Hobbies

Entendemos por hobby una actividad que se realiza por mero placer personal, en esta actividad el desarrollo de competencias se realiza a través de la actuación directa da la misma.

Actividades extracurriculares

Un ejemplo de actividad extracurricular podría ser el realizar trabajo comunitario, ya que su práctica permitirá el desarrollo de competencias.

Lecturas

En general, cuando se hace referencia a las lecturas orientadas al desarrollo de competencias pensamos en libros, ya que habitualmente son materiales revisados en profundidad por sus autores y editores. También se pueden utilizar textos de revistas, en especial las de tipo técnico.

El propósito de la lectura es doble. Primero, que la persona tome conciencia – real y profunda – respecto del contenido teórico del concepto (competencia) que se

desea desarrollar. En segundo término, se espera que como una consecuencia de la lectura la persona diseñe para sí (por medio del auto diseño, o con ayuda de un mentor, tutor o coach) un plan de acción para poner en práctica los conceptos teóricos respectivos. Adicionalmente, si la persona se identifica con el tema logrará modificar sus comportamientos en la forma esperada. No se recomiendan fuentes de internet o lecturas ligeras por su origen que es poco fiable.

Análisis de películas

A través de esta otra vía de estimulación se logra un proceso análogo al que puede realizarse mediante las lecturas. Si las películas son de tipo comercial, la actividad se torna casi lúdica. Se trabaja con un elemento atractivo para lograr una identificación negativa o positiva frente a una situación. Los pasos son secuenciales:

1. En una primera instancia , comprender el concepto de la competencia
2. Luego, Identificar los comportamientos del personaje, tanto positivos como negativos, en relación a la competencia.
3. Posteriormente. Analizar cuáles de esos comportamientos podrían aplicarse / relacionarse con la actividad de cada uno.
4. Por último, a través de la identificación, positiva o negativa según corresponda, se procede a modificar los propios comportamientos.

Referentes

Es una actividad de autodesarrollo que mayor disposición personal requiere, y la menos frecuente utilizada. Para que tomar a una persona como referente sea de utilidad en el desarrollo de competencias, se requiere un fuerte involucramiento personal por parte del que esté realizando el autodesarrollo, ya que deberá investigar por su propia cuenta. El colaborador que elija esta actividad debe estar verdaderamente interesado, puesto que tendrá que estudiar a la persona tomada como referente y los aspectos sobre los cuales debe enfocar dicho estudio como guía del propio comportamiento.

(Alles M., 2008, p.254-263)

ADMINISTRACIÓN

La administración se define como el proceso integral de organización, el cual conlleva a un direccionamiento de actividades para mejorar la participación de la empresa en el entorno. Ivancevich John (2000, Pág. 11)

El término administración se refiere al proceso de conseguir que se haga las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. Varios términos de esta definición merecen más explicaciones. Se trata de las palabras proceso, eficiencia y eficacia.

En el concepto de administración, la palabra proceso se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes.

La eficiencia y la eficacia se refieren a lo que hacemos a cómo lo hacemos. Eficiencia significa hacer una tarea correctamente y se refiere correctamente a la relación que existe entre los insumos y los productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos. Eficacia significa hacer lo correcto; alcanzar las metas. (Robbins y Decenso, 2002)

ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Es una parte de las ciencias administrativas que estudia las relaciones, normas y procedimientos; aptitudes y actitudes entre las organizaciones y los trabajadores para satisfacer las aspiraciones colectivas propendiendo el desarrollo y bienestar general para de esa forma contribuir a forjar una comunidad que cubra las necesidades de sus miembros.

Proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia empresa. Wayne R.(2006).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.

Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización.

Además es importante señalar que toda persona debe recibir retroalimentación del desempeño, para saber cómo marcha en su trabajo. La organización también debe conocer cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. CHIAVENATO, I. (2002, p. 204)

La evaluación del desempeño ha sido desde hace mucho tiempo atrás tema relevante dentro de las empresas, y lo sigue siendo, en algunos casos por lo obsoletas que resultan algunas técnicas y por la desconfianza de los resultados que ofrecen los métodos utilizados, es por esto que se debe realizar un diseño adecuado de la herramienta de evaluación, considerando la cultura organizacional y las reales necesidades de cada empresa. La evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego de asegurarse que la herramienta con la que se va a trabajar es la adecuada, comenzar el entrenamiento con el personal y hacerlo de forma continua.

El análisis del desempeño permite supervisar al personal, lo que promueve el desarrollo profesional, la corrección de errores, la consecución de objetivos y el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos. Permite también el diálogo entre jefes y subordinados y brinda una guía para ambos grupos, pues de sus resultados se desprenderán tanto las expectativas de la empresa, como la de los empleados en relación a desempeño, comportamientos, conocimientos, promociones, remuneraciones y retroalimentación. ALLES, Martha, (2008)

DESEMPEÑO LABORAL

Son capacidades, habilidades, eficiencia, eficacia necesidades que posee un empleado que se relaciona con la relación para originar resultados objetivos para así llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada empleado dentro de la empresa. LUNDFRENEARL, F. (2005)

Es el trabajo constante que realiza un grupo de personas, para de esta manera satisfacer necesidades del ser humano. Garantizar el éxito o el fracaso de una empresa en cualquier campo, ya que unos empleados felices son trabajadores productivos y motivados, depende de la integración, motivación, responsabilidad, actitud, el liderazgo y el orden, estas simples actitudes cambian el total funcionamiento de los trabajadores, dándoles el sentido que pertenece a la empresa u organización. Mondy Wayne (2008).

El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. La capacidad de los empleados son medidos mediante las evaluaciones realizadas por los directivos encargados para así poder llegar a conocer el grado de capacidades que tiene cada uno.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización, por esta razón hay un constante interés por las empresas por mejorar el desempeño laboral son los resultados obtenidos por los trabajadores. Chiavenato I. (2006)

EFICIENCIA

Conceptos Aplicados a la Administración:

Según Idalberto Chiavenato, *eficiencia* "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la

ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" CHIAVENATO I, (2004, p. 52)

Para Koontz y Weihrich, la *eficiencia* es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" KOONTZ H. (2004, p. 14)

Según Robbins y Coulter, la *eficiencia* consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" ROBBINS S. (2005, p. 7)

Para Reinaldo O. Da Silva, la *eficiencia* significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada" OLIVEIRA . (2002, p. 20.)

Por tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es "eficiente" cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

EFICACIA

Conceptos Aplicados a la Administración:

Según Idalberto Chiavenato, la *eficacia* "es una medida del logro de resultados". CHIAVENATO I, (2004, p. 132)

Para Koontz y Weihrich, la *eficacia* es "el cumplimiento de objetivos". KOONTZ, H. (2004, p. 14)

Según Robbins y Coulter, *eficacia* se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. ROBBINS, S.(2005, p. 8)

Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

EFFECTIVIDAD

La efectividad engloba a la eficiencia y a la eficacia. Es decir, ser efectivo implica ser eficaz y eficiente al mismo tiempo, y tratar de optimizar los recursos.

La palabra efectividad adquiere su origen del verbo latino "*efficere*", que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. Según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa.

Hábitos de la efectividad

Stephen R. Covey (2009) detalla en su libro "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva". Entre ellos destaca:

- **Ser proactivo:** Debemos ser conscientes de las decisiones que tomamos.
- **Empezar con el final en mente** Tenemos que saber hacia dónde vamos.
- **Poner primero lo primero:** Necesitamos organizar nuestras prioridades.
- **Pensar ganar/ganar:** Debemos tratar de lograr que ambas partes salgamos beneficiadas.
- **Antes que buscar ser comprendido, comprender:** Hay que aprender a escuchar y a entender a los demás.
- **Sinergizar:** Trabajar en equipo, implica efectividad, confianza e innovación.
- **Afilan la sierra:** Mantener y cumplir todos los demás hábitos para poder continuar.

Cada persona puede optimizar su propia efectividad partiendo de sus vivencias, capacidades, logros y objetivos. Aquello que se puede generalizar es que cada quien es exitoso en lo que le gusta y sabe hacer.

2.4 HIPÓTESIS.

Formulación del Problema

¿Cómo incide el desarrollo de competencias en el desempeño laboral en Visprin Cía. Ltda.?

Hipótesis.

La aplicación y desarrollo de competencias mejorarán el desempeño laboral de los colaboradores en Visprin Cía. Ltda.”

2.5 VARIABLES.

X = Desarrollo de Competencias, Cualitativo.

Y = Desempeño Laboral, Cualitativo.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se basa en el paradigma crítico – propositivo, razón por la cual se utilizó el enfoque cualitativo de conformidad con dicho paradigma por las siguientes razones:

Debido a que para solucionar el problema objeto de estudio se utilizó técnicas cualitativas las mismas que permiten al investigador orientarse en la comprensión del problema.

El Enfoque Cualitativo nos permite encontrar diversas propuestas de alternativas de solución.

Para determinar la solución al problema planteado es necesario realizar una observación directamente al objeto de estudio que es de mucha ayuda.

Al poner énfasis en el proceso, la investigación realza la importancia de dar solución al problema planteado debido que es fundamental para el desarrollo de competencias y de la organización directamente.

Se investigó el problema dentro del contexto, para ello se asume una posición dinámica la misma que se sujeta a cambios constantes que permita que la organización siga creciendo dentro del mercado laboral.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del presente proyecto se aplicaron las siguientes modalidades de investigación:

Documental.- debido a que se recopila información escrita con relación al problema planteado con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado, además hemos utilizado libros, tesis de grado, revistas científicas y demás, lo que nos permite tener mayores conocimientos relacionados con el problema.

De campo.- la investigación se desarrolló en lugar en donde se desarrolla el problema, a través del contacto directo con todos los involucrados dentro de Visprin Cía. Ltda.; utilizando técnicas e instrumentos de recolección de información que contribuyen a la solución del problema objeto de estudio y a conocer la realidad de la empresa.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizan los siguientes tipos de investigación:

Investigación exploratoria.- en donde buscamos relacionarnos directamente en la empresa donde se desarrolla el problema objeto de estudio, poniéndonos en

contacto con la realidad que se va a estudiar para formular la hipótesis y su posible solución.

La investigación descriptiva.- se realiza con el objeto de desarrollar y detallar como incide el desarrollo de competencias en el desempeño laboral de los colaboradores de Visprin Cía. Ltda. con la cual se puede valorar y evaluar el problema objeto de estudio, complementándola con una encuesta, como técnica de recolección de información primaria.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la ejecución del presente proyecto se ha identificado una población de 97 personas que trabajan distribuidos en las siguientes áreas:

Tabla 5 Población y muestra

Unidad	Cantidad de personas
Directiva y Administrativa	12
Operativa	87
Total:	97 personas

Fuente: Empresa VISPRIN CÍA. LTDA.

Elaborado por: Diego Buenaño

Tomando en consideración que esta población no es tan amplia no se toma ninguna muestra y se trabaja con el total de la población, es decir se aplicó un censo.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis:

La aplicación de un plan de desarrollo de competencias mejorará el desempeño laboral de los colaboradores en Visprin Cía. Ltda.”

Tabla 6 Variable Independiente: Desarrollo de competencias

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
El Desarrollo del competencias crea valor en el colaborador y en la empresa, con el mejoramiento de sus atributos, conocimientos, habilidades y aptitudes, que lo identifica como un ser que busca desarrollo, además de su beneficio y el de la organización.	Valor Atributos Mejoramiento Organización	Efectividad Cumplimiento del servicio Satisfacción del trabajador Satisfacción del cliente	¿Realiza usted un trabajo de calidad? ¿Conoce usted con claridad cuál es la misión y visión de la empresa? ¿Está al tanto de los objetivos y metas de la empresa? ¿Se encuentra identificado con el trabajo que realiza en la empresa? ¿Se encuentra motivado a la hora de realizar su trabajo? ¿Cómo califica el grado de competencias laborales que usted posee?	Encuesta y cuestionario al personal. Entrevista, guion de entrevista.

Fuente: ALLES M., (2005) Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias.

Elaborado por: Diego Buenaño

Tabla 7 Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Desempeño laboral</p> <p>Es la acción o comportamiento observado en el trabajador producto del esfuerzo obtenido en cada operación productiva, lo cual permite demostrar su idoneidad. Consolidando los objetivos de la empresa, construyendo juntos una cultura organizacional de calidad que genere competitividad.</p>	<p>Comportamiento</p> <p>Esfuerzo</p> <p>Cultura Organizacional</p> <p>Calidad</p> <p>Competitividad</p>	<p>Exigencia Física</p> <p>Exigencia Intelectual</p> <p>Ambiente de trabajo</p> <p>Condiciones Físicas</p> <p>Condiciones Ambientales</p> <p>Relaciones Laborales</p> <p>Atributos</p> <p>Eficiencia productiva del trabajador</p> <p>Productividad</p>	<p>¿Cuáles son los factores que le motivan a realizar mejor su desempeño laboral?</p> <p>¿Organiza usted los recursos y actividades que necesita en su lugar de trabajo?</p> <p>¿El trabajo que usted realiza es planificado, conducido y supervisado por parte de la empresa?</p> <p>¿Considera usted que es continua la evaluación del desempeño laboral en la empresa?</p> <p>¿Cómo se siente con el trabajo realizado en la empresa?</p> <p>¿Considera usted que el desarrollo de competencias laborales le permite un mejor desempeño en la empresa?</p>	<p>Encuesta y cuestionario al personal.</p> <p>Entrevista, guion de entrevista.</p>

Fuente: MORALES A., (2009) Capital Humano, editora Política.

Elaborado por: Diego Buenaño

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la ejecución de la presente investigación se necesita suficiente información adecuada como se detalla a continuación.

Tabla 8 Recolección de Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1-¿Para qué?	Solucionar el problema a investigar
2-¿A qué personas o sujetos?	Personal de la empresa.
3-¿Sobre qué aspectos?	Desarrollo de Competencias Laborales.
4-¿Quién?	Investigador: Diego Buenaño
5-¿Cuándo?	Periodo junio – diciembre de 2013
6-¿Lugar de la recolección de la información	Empresa Visprin Cía. Ltda. Matriz – Ambato
7-¿Cuántas veces?	Se realiza una vez a cada encuestado
8-¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
9-¿Con que?	Cuestionario
10-¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener

Fuente: Pedro Rubio Rodríguez, Gestión Empresarial, Madrid enero 2008

Elaborado por: El investigador

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información recopilada pasó por un proceso de revisión y codificación para eliminar posibles errores existentes en los cuestionarios y de esta manera se puede organizar de forma clara y sencilla para facilitar su tabulación.

Para realizar el análisis e interpretación de la información, se procedió a realizar la tabulación de los datos en forma manual, por no ser una población muy extensa,

siendo este método el más adecuado para la investigación, para lo cual nos ayudamos del programa Excel, el mismo que nos permite presentarlos en cuadros y gráficos estadísticos, ya que es la forma más sintética, accesible y de comprensión para presentar los datos.

Para posteriormente proceder al análisis e interpretación de los resultados obtenidos, por medio del estadígrafo Chi cuadrado, este estadígrafo nos permite comprobar la hipótesis.

Para que los resultados sean fáciles de analizar e interpretar utilizamos el gráfico de barras que es una forma sintética, accesible y atractiva de presentar los datos. Los resultados se describen de forma clara y precisa, los cuales nos permiten analizar la hipótesis en relación a los mismos para verificarla o rechazarla.

Por lo que los resultados obtenidos se redactaron de una forma clara y precisa. Al obtener los resultados se los estudia minuciosamente y se los relaciona con el marco teórico, para posteriormente realizar una síntesis de los mismos, para consignar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con la información obtenida en la aplicación de la encuesta se realizó el análisis e interpretación de los datos proporcionados por el personal de la VISRPRIN CÍA. LTDA. Se generó un análisis porcentual, cuyos resultados están representados en forma de gráficos estadísticos de barras. Estos resultados nos permitieron identificar cuáles son las principales insuficiencias y cualidades de la empresa.

Una vez obtenido la información de las encuestas de los colaboradores de la empresa VISPRIN CÍA. LTDA. y de haber tabulado los datos que ayudan a establecer diferentes parámetros se obtuvieron los siguientes resultados.

A continuación se presenta los datos estudiados representados estadísticamente, que contribuirán a la solución del problema en estudio.

4.1.1 Calidad en el Trabajo

Tabla 9 Calidad del Servicio

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	15	15,46
A veces	78	80,41
Nunca	4	4,12
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

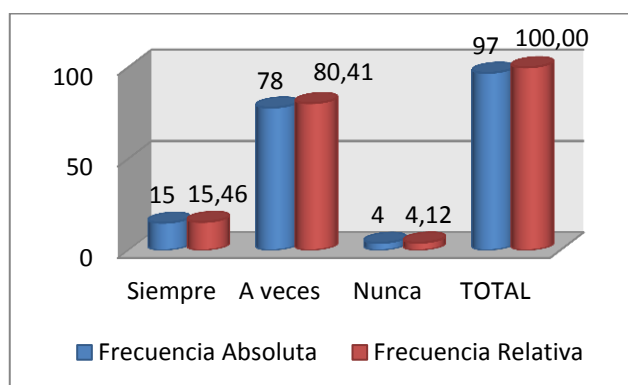


Gráfico 8 Calidad del Servicio

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de encuestados, 78 personas que corresponden al 80.41% consideran que solo a veces realizan un trabajo de calidad, en tanto que solo 15 colaboradores que corresponden al 15.46% manifiestan que siempre realizan un trabajo de calidad; a diferencia de 4 personas que opinan que nunca lo hacen, como se aprecia en la tabla N°9 y gráfico N°8.

Con los datos obtenidos se determina que la mayor parte de trabajadores afirma que solo a veces realizan un trabajo de calidad, esto indica que el personal no siente que su trabajo es realizado con calidad; lo que resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo con calidad, la organización marchará; caso contrario, se detendrá.

4.1.2 Conocimiento de la misión y visión de la empresa

Tabla 10 Conocimiento de la misión y visión de la empresa

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Def. SI	46	47,42
Indeciso	13	13,40
Def. NO	38	39,18
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigador

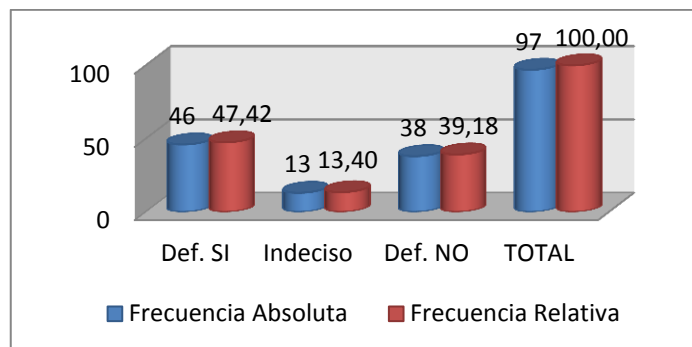


Gráfico 9 Conocimiento misión y visión de la empresa

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de encuestados, 46 personas que corresponde al 47.42% manifiestan que definitivamente si conocen la misión y visión de la empresa, 13 trabajadores que corresponden al 13.40% están indecisos, y 38 personas manifiestan que definitivamente no se conocen la misión y visión de la empresa.

Solo 46 colaboradores de la empresa conocen la misión y visión de la empresa, mientras que los empleados que se sienten indecisos, sumados a los que no tienen con claridad cuál es la misión y visión de la empresa dan como resultado 51 personas, que son más de la mitad de colaboradores; lo que es un factor negativo para la empresa ya que los empleados desconocen la razón de ser y a donde desea llegar la organización.

4.1.3 Conocimiento de los objetivos y metas de la empresa

Tabla 11 Conocimiento de los objetivos y metas de la empresa

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Def. SI	24	24,74
Indeciso	21	21,65
Def. NO	52	53,61
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigador

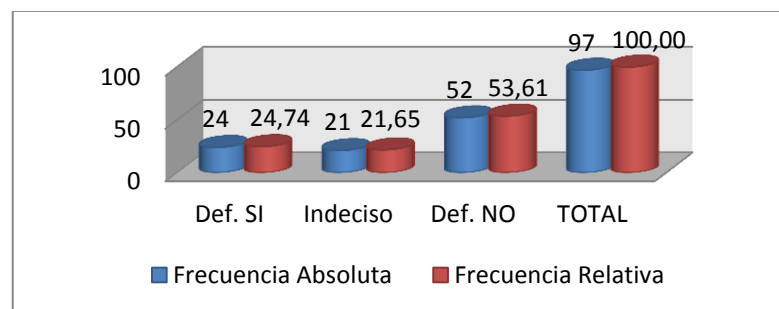


Gráfico 10 Conocimiento de objetivos y metas de la empresa

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de encuestados, 24 empleados que corresponde al 24.74% responden que definitivamente si conocen los objetivos y metas de la empresa, 21 trabajadores que corresponden al 21.65% están indecisos, y el 53.61% que son 52 personas manifiestan que definitivamente no se conocen los objetivos y metas de la empresa.

Solo 24 colaboradores conocen los objetivos y las metas de la empresa, mientras que 21 empleados que se sienten indecisos, y 52 personas desconocen los objetivos y metas de la organización; algo negativo para la empresa ya que no puede analizar el cumplimiento de lo planeado, y no llegar a futuras mejoras en el rendimiento en la organización.

4.1.4 Nivel de desempeño en la empresa

Tabla 12 Perspectiva de desempeño del trabajador

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	19	19,59
Muy Bueno	25	25,77
Bueno	40	41,24
Regular	13	13,40
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

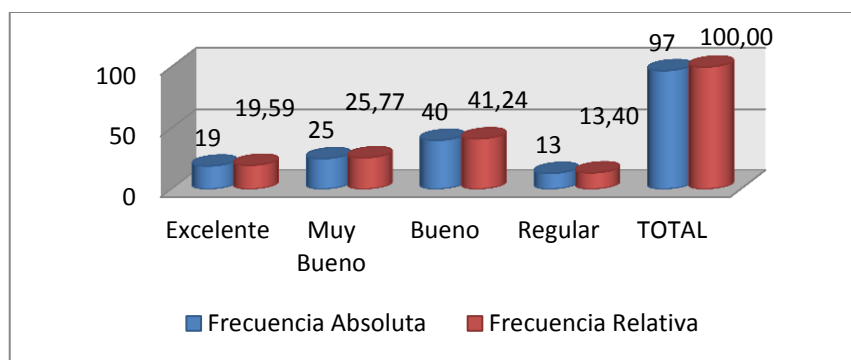


Gráfico 11 Perspectiva de desempeño del trabajador

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 19.59% contestó que a su nivel de desempeño es excelente que está representando por 19 empleados; en donde el 25.77% expresó que su desempeño es muy bueno con un total de 25 personas, por otro lado el 40% de encuestados dice que su desempeño es bueno, a diferencia del 13% de personas que dice que el desempeño en la empresa es malo.

Con los resultados se determina que en la empresa existe un alto porcentaje de personas que piensan que su desempeño en la organización es solo bueno, lo que preocupa a la empresa por la falta de una perspectiva de un desempeño excelente en la organización. En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las organizaciones.

4.1.5 Identificación con el trabajo realizado en la empresa

Tabla 13 Identificación con el trabajo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Def. SI	47	48,45
Indeciso	22	22,68
Def. NO	28	28,87
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigador

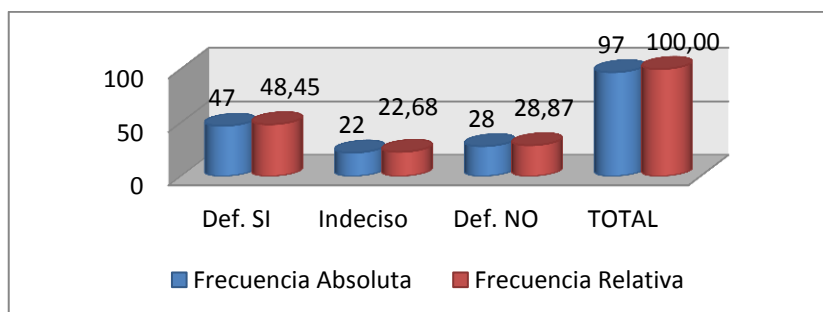


Gráfico 12 Identificación con el trabajo

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de encuestados, 47 personas que corresponde al 48.45% manifiestan que definitivamente si están identificados con las actividades que realizan dentro de su trabajo, 22 trabajadores que corresponden al 22.68% si se sienten indecisos, y 28 personas manifiestan que definitivamente no se sienten identificados con la labor desempeñada.

La mayor parte de colaboradores de la empresa se sienten definitivamente identificados con las actividades que realizan, mientras que los empleados que se sienten indecisos y no se identifican aún, no tienen con claridad la autonomía que la empresa le otorga para realizar su trabajo, provocando insatisfacción al momento de realizar su trabajo.

4.1.6 Motivación a la hora de realizar el trabajo

Tabla 14 Motivación al realizar el trabajo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	19	19,59
A veces	33	34,02
Nunca	45	46,39
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

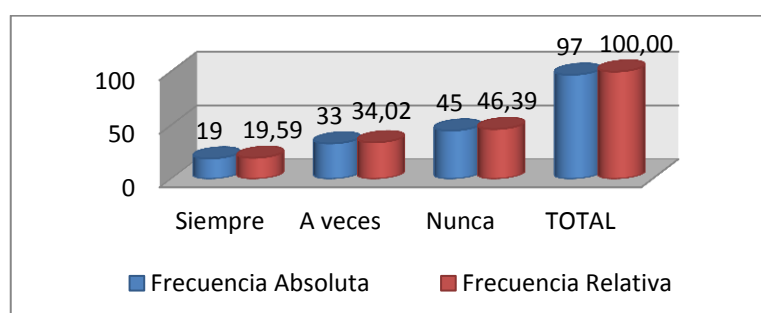


Gráfico 13 Motivación al realizar el trabajo

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de encuestados, 45 personas que corresponden al 46.39% dicen que nunca se encuentran motivados al realizar su trabajo, a diferencia del 19.59% que equivalen a 19 personas que siempre se sienten motivados, y 33 personas que corresponden al 34.02% consideran que se motivan a veces al momento de realizar su trabajo.

Con los datos obtenidos se determina que la mayor parte de colaboradores nunca se sienten motivados a la hora de realizar su trabajo, factor que de ser positivo aportarían considerablemente al ánimo e interés del trabajador y al desarrollo de la organización. El desempeño laboral tendrá mucho que ver con el comportamiento de los colaboradores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podrán desempeñar su trabajo y con ello mejoraremos la productividad de la empresa.

4.1.7 Factores de Motivación

Tabla 15 Factores de Motivación

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Capacitación	26	26,80
Incentivos económicos	49	50,52
Reconocimientos	17	17,53
Flexibilidad de horario	5	5,15
Otros	0	0,00
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

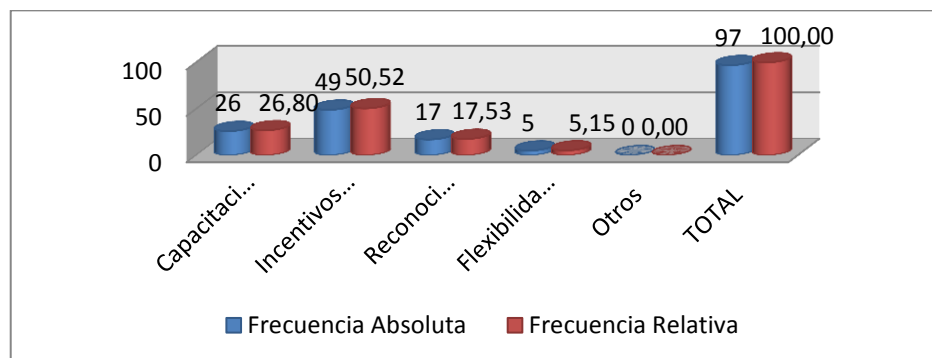


Gráfico 14 Factores de Motivación

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 26.80% del personal encuestado dicen que se encuentran motivados al recibir capacitación, a diferencia del 5.15% que se sienten motivados con horarios flexibles de trabajo, 49 personas que corresponden al 50.52% consideran que se motivan al recibir incentivos económicos y el 17.53% restante se siente motivado al recibir un reconocimiento.

Con los datos obtenidos se determina que la mayor parte de colaboradores sienten motivación al recibir incentivos económicos, es decir, no se le da mayor importancia a factores como capacitación, reconocimientos, etc., que aportarían considerablemente al desarrollo de la organización y de su talento humano.

4.1.8 Grado de Competencias en los trabajadores

Tabla 16 Perspectiva de Competencias del Empleado

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	18	18,56
Muy Bueno	21	21,65
Bueno	27	27,84
Regular	31	31,96
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

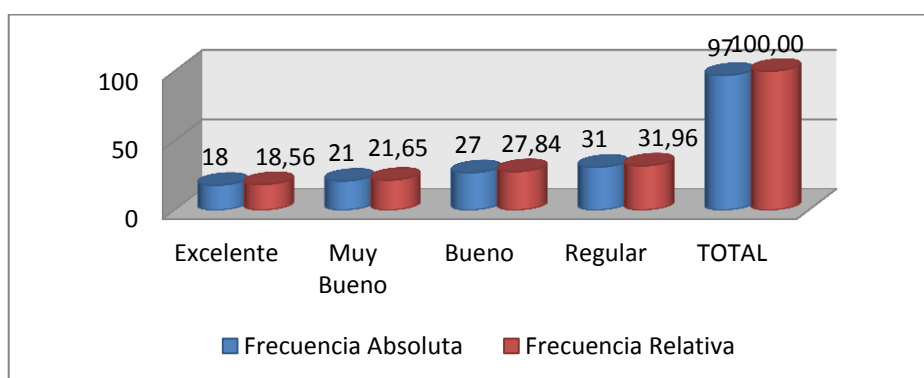


Gráfico 15 Perspectiva de competencias

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 18.56% contestó que a su nivel de desempeño es excelente que está representando por 18 empleados; el 21.65% expresó que su desempeño es muy bueno con un total de 21 personas, por otro lado el 27.4% de encuestados dice que su desempeño es bueno, a diferencia del 31.96% de personas que dice que el desempeño en la empresa es regular.

Con los resultados obtenidos se determina que en la empresa existe un alto porcentaje de personas que consideran que su desempeño en la organización va de regular a bueno, lo que preocupa por la falta de una perspectiva de un desempeño excelente y de calidad en la organización.

4.1.9 Cumplimiento de metas

Tabla 17 Cumplimiento de metas

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	57	58,76
A veces	38	39,18
Nunca	2	2,06
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

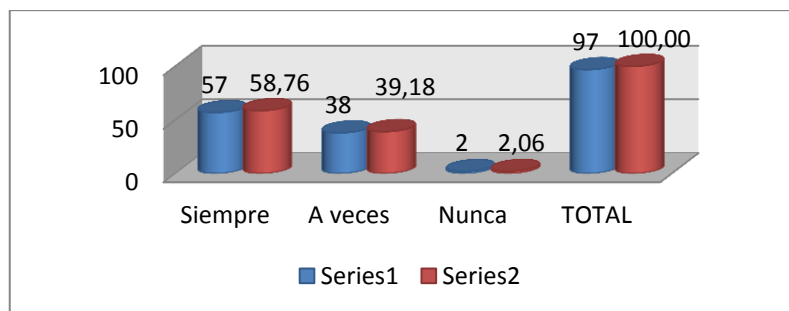


Gráfico 16 Cumplimiento de metas

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de encuestados, 57 personas que corresponde al 58.76% consideran que cumplen las metas planteadas por la empresa, 38 trabajadores que equivalen al 39.18% consideran que solo a veces cumplen las metas la empresa, mientras que el 2.06% de los empleados creen que nunca se cumplen las metas en su trabajo, resultados que se indican en la tabla N° 17 y en el gráfico N° 16.

Con la encuesta realizada se determinó que más de la mitad de colaboradores sienten que las metas de la empresa se cumplen, porcentaje que se debe incrementar para que ellos tengan mayor grado de interés y responsabilidad dentro de la empresa.

4.1.10 Métodos para desarrollar competencias

Tabla 18 Métodos utilizados para desarrollar competencias

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cursos de capacitación	31	31,96
Prácticas externas	4	4,12
Autodesarrollo	6	6,19
Entrenamiento en el puesto de trabajo	13	13,40
Tutorías (Guía personalizada)	31	31,96
Rotación de puestos	12	12,37
Ninguna	0	0,00
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

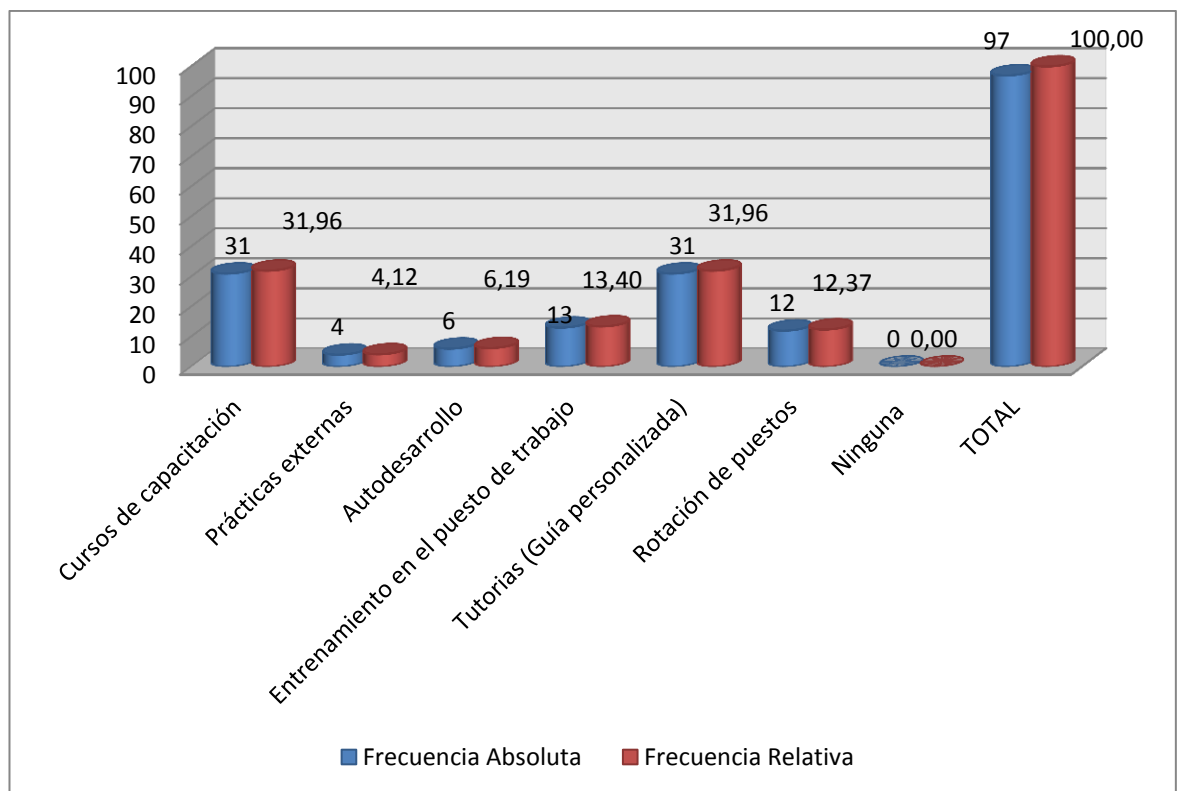


Gráfico 17 Métodos utilizados

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de encuestados, 31 trabajadores que corresponden al 31.96% ; al igual que 31 personas, coinciden que los métodos más importante para desarrollar competencias en la empresa son los cursos de capacitación y las tutorías en el sitio de trabajo; mientras que 4 personas que son el 4.12% afirman que se aplican prácticas externas, el 6.19% del personal es decir 6 encuestados, afirma que se utiliza el autodesarrollo; 13 personas (13.40%) manifiestan que se realiza el entrenamiento en el lugar de trabajo y el 12.37 % de colaboradores que son 12 personas afirman que se rota al personal. Estos resultados los indica la tabla N° 18 y el gráfico N°17.

Con los datos obtenidos se determina que para los colaboradores de la empresa lo más utilizado para desarrollar sus competencias son los cursos de capacitación y las tutorías en el lugar de trabajo, factores que son importantes, pero la combinación y aplicación de los métodos citados en la encuesta son importantes, y se les debe considerar a la hora de brindar el servicio y atención al cliente, desarrollando sus conocimientos y habilidades para inspirar confianza, pero no debe dejar a un lado la opinión personal de cada trabajador que es la capacidad de respuesta, que demuestra su voluntad para aportar con el desarrollo de la organización.

4.1.11 Organización en el lugar de trabajo

Tabla 19 Organización en el lugar de trabajo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	61	62,89
A veces	36	37,11
Nunca	0	0,00
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

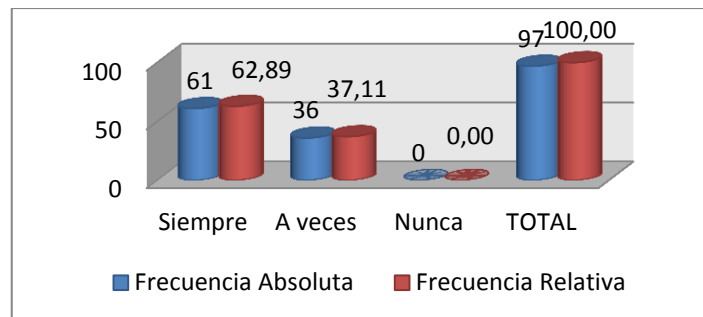


Gráfico 18 Organización en el lugar de trabajo

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de encuestados, 61 colaboradores que corresponden al 62.89% manifiestan que siempre organizan los recursos y actividades al realizar su trabajo, y 36 personas que corresponden al 37.11% consideran que solo a veces organizan todo para realizar su trabajo, como lo representa la tabla N° 19 y el gráfico N°18.

Con los datos obtenidos de la investigación realizada se determina que la gran mayoría de los colaboradores consideran que es importante la organización en el puesto de trabajo, lo que hay que incentivar en el resto para que asuman una actitud positiva por parte del trabajador que aporte con el proceso administrativo de la empresa.

4.1.12 Planificación y dirección en el lugar trabajo

Tabla 20 Planificación y dirección en el lugar trabajo

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	57	58,76
A veces	38	39,18
Nunca	2	2,06
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

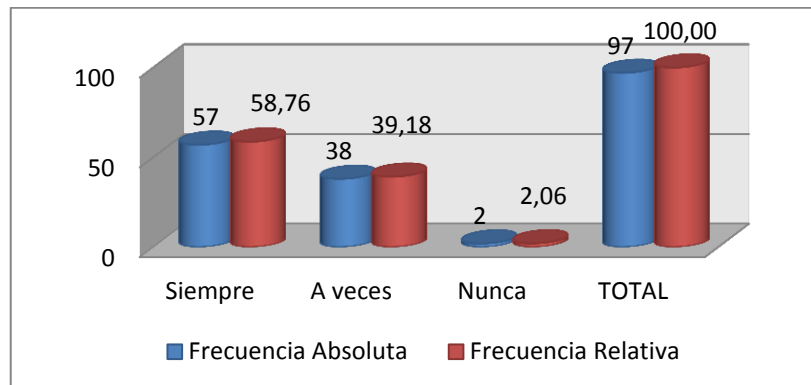


Gráfico 19 Planificación y dirección en el trabajo

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Un 58.76% de colaboradores que corresponden 57 personas manifiestan que siempre planifican las actividades al realizar su trabajo las mismas que son supervisadas, el 39.18% de personas consideran que solo a veces planifican todo para realizar su trabajo, y 2 personas dicen que nunca lo hacen, representados por un 2.06%.

Con los datos obtenidos de la encuesta se establece que la planificación y dirección no se la está realizando en su totalidad en las actividades diarias del trabajador, factor que hay que impulsar para que esté acorde con el proceso administrativo de la organización.

4.1.13 Evaluación del desempeño en la empresa

Tabla 21 Evaluación del desempeño

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Def. SI	29	29,90
Indeciso	45	46,39
Def. NO	23	23,71
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

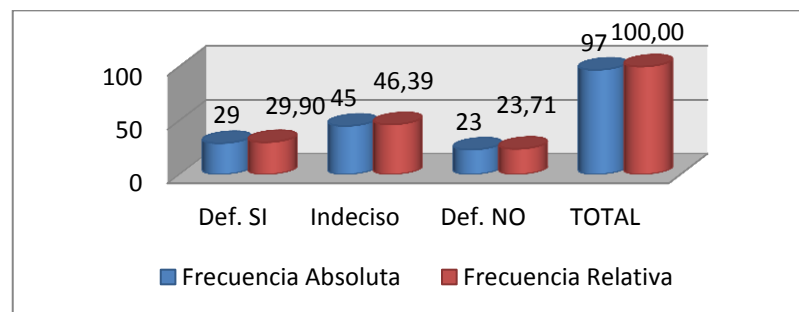


Gráfico 20 Evaluación del desempeño

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigado.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de encuestas realizadas, solo 29 personas que corresponden al 29.90% creen que la evaluación de desempeño en la empresa definitivamente es continua, a diferencia de 45 colaboradores que corresponden al 46.39% que están indecisos y el 23.71% es decir 23 personas señalan que la evaluación de desempeño en la empresa definitivamente no es continua.

Con la investigación realizada se determina que los colaboradores de la empresa consideran que la evaluación del desempeño no se realiza de forma continua, es importante que toda persona deba recibir retroalimentación del desempeño, para saber cómo marcha en su trabajo. La organización también debe conocer cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades.

4.1.14 Satisfacción con el trabajo realizado

Tabla 22 Satisfacción con el trabajo realizado

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy satisfecho	22	22,68
Satisfecho	66	68,04
Insatisfecho	9	9,28
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

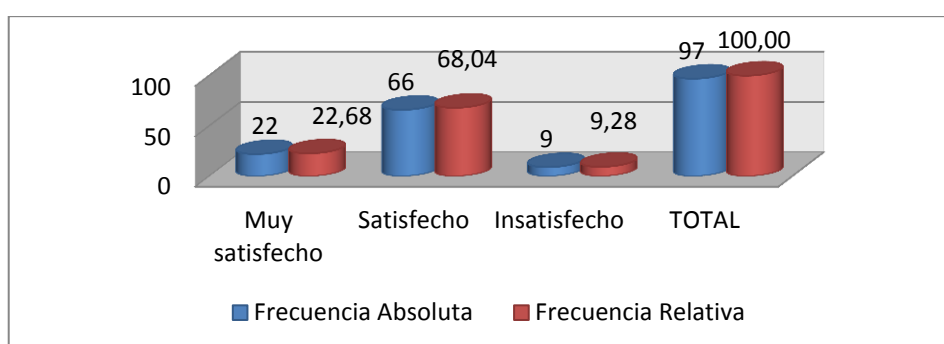


Gráfico 21 Satisfacción con el trabajo realizado

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de encuestados, 22 personas que corresponde al 22.68% manifiestan que no se sienten muy satisfechos con el trabajo realizado, 66 personas que corresponden al 68.04% se sienten satisfechos con el trabajo que ejecutan, y 9 personas manifiestan que se insatisfechos con la labor desempeñada, como se visualiza en la tabla N° 22 y el gráfico N°21.

Con los datos obtenidos se determina que hay que brindar direccionamiento a todas las actividades realizadas por los colaboradores, para que se sientan muy satisfechos e identificados con el rol que desempeñan y mejorar la participación de la empresa en el entorno.

4.1.15 Importancia de las competencias en los trabajadores

Tabla 23 Importancia de las competencias en los trabajadores

Opción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De acuerdo	63	64,95
Indeciso	34	35,05
En desacuerdo	0	0,00
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

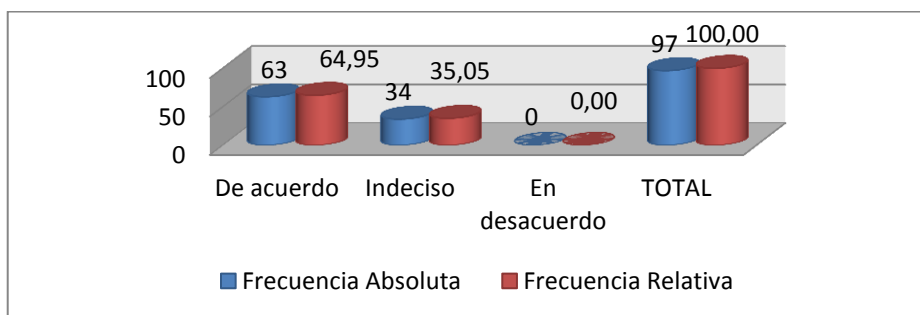


Gráfico 22 Importancia de las competencias en los trabajadores

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de encuestas aplicadas, 63 colaboradores que corresponden al 64.95% consideran que las competencias laborales influyen en el rendimiento laboral, y 34 trabajadores que corresponden al 35.05% están indecisos sobre la importancia de las competencias con el desempeño laboral, como lo indica la tabla N° 23 y el gráfico N°22.

Con los datos obtenidos de la investigación realizada se determina que la mayor parte de trabajadores creen que son importantes las competencias, para un mejor desempeño laboral, es decir que existen ciertos aspectos que no los complace del todo, para que la organización sea más eficiente a la hora de brindar el servicio requerido por el cliente.

ENTREVISTA AL PERSONAL DIRECTIVO.

Tabla 24 Datos Entrevista

Empresa:	VISPRIN CÍA- LTDA.
Nombre del Entrevistado:	Ing. Ruth Castillo
Cargo:	Gerente
Entrevistador:	Diego Buenaño
Fecha:	05/12/2013

Fuente: Entrevista

Elaborado por: El investigador

1. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado?

Visprin Cía. Ltda. Es una empresa de Seguridad Privada, que opera en todo el territorio nacional, y que paulatinamente ha ido creciendo desde sus inicios en el año de 1991.

El incremento de la delincuencia e inseguridad en la población y últimamente la preocupación del gobierno en temas de seguridad, nos han permitido establecernos en este entorno cambiante.

Describe los servicios prestados detalladamente.

A la Compañía le satisface enormemente contribuir con el bienestar de la sociedad en temas de seguridad privada, aportando con el desarrollo del país, por lo que contamos con un equipo de personas responsables, eficientes, y emprendedoras, investigando permanentemente la excelencia en cada una de sus tareas, demostrando así que creen en lo que hacen, basándose en los objetivos de la compañía y que cuyos beneficios se conviertan en auténticas soluciones a las necesidades de nuestros clientes y la satisfacción del deber cumplido.

Poseemos una amplia experiencia en esta actividad, adecuándola a los requerimientos particulares de industrias, empresas, establecimientos educativos y de servicios de salud, consorcios y comercios.

Nuestra empresa de seguridad ofrece el servicio de vigilancia que se ajusta a las necesidades de cada cliente. Este servicio se lo realiza con Vigilantes de Seguridad previamente seleccionados que nos permiten tener muy claro sus

conocimientos y preparación para resolver satisfactoriamente cualquier eventualidad.

2. ¿Se cuenta con una clara misión, visión y valores de la empresa?

Si poseemos, definida tanto nuestra misión y visión, y también de nuestros valores; los mismos que se han difundido con charlas previas, y facilitándoles un documento impreso para su conocimiento, además que se las visualiza al ingreso de la empresa para información del público.

MISIÓN

La misión de VISPRIN CÍA. LTDA. es prevenir cualquier acto contra la seguridad de personas, instalaciones, bienes, propiedades y mercancías de empresas e instituciones.

VISIÓN

Liderar el área de servicios de Seguridad y Vigilancia Privada, como una organización totalmente competitiva a nivel nacional, llegando a ser los mejores y sin descuidar a nuestra competencia, porque ellos son la base de nuestra superación.

VALORES

- Responsabilidad
- Confianza
- Calidad de servicios
- Bienestar social
- Seguridad
- Compromiso

3. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

Definitivamente Si, los principales objetivos de la empresa son los siguientes:

Facultar y adoptar medidas preventivas para evitar hechos que puedan afectar la seguridad de nuestros clientes, o reducir sus efectos negativos.

Proteger y resguardar los bienes y personas puestos a nuestro cuidado con la mayor eficiencia.

Generar una percepción de seguridad y confianza que favorezca la actividad productiva, comercial, de servicios o el bienestar de nuestros clientes.

Dar cumplimiento a todas las normas jurídicas, impositivas, laborales y otras que rigen la actividad.

4. ¿Cuál es la estructura actual de la empresa?

La compañía tiene una estructura formal, que le permite desarrollar sus actividades con fluidez, especializando cada una de sus áreas hacia una meta específica.

5. ¿La empresa cuenta con políticas establecidas?

Efectivamente, se cuenta con políticas establecidas, las principales dentro de la empresa son:

Política de Calidad, que se refiere a desarrollar y ejecutar planes de seguridad para la prestación del servicio.

Política de Seguridad, debido a que tenemos el compromiso real de procedimientos seguros, con todos los recursos necesarios para la protección de los bienes, personas y demás elementos que conforman la compañía.

Política de Seguridad y Salud Ocupacional ofreciendo calidad de vida a nuestros trabajadores, mediante la implementación de acciones en temas de seguridad y salud en el trabajo.

Política de Derechos Humanos, Visprin está comprometida en garantizar los derechos de nuestros trabajadores, en velar por su seguridad y respetar sus derechos.

6. ¿Existe un reglamento interno?

La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, además de un reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo.

7. ¿Existen programas de capacitación y desarrollo del personal?

En la empresa se realiza un programa anual de capacitación a través de un programa estructurado sobre normas generales y particulares seguridad, tiene un convenio con Funde Ríos un operador de capacitación.

Su contenido temático se actualiza de acuerdo a las exigencias del mercado, necesidades del servicio, informe de auditorías internas y todo aquello que implique una profundización en la profesionalización del personal.

8. ¿Cuáles son las principales competencias que se desarrolla en los colaboradores de la empresa y qué métodos se utilizan?

Las principales competencias con las que cuenta nuestro personal son:
Orientación al cliente, procedimientos operativos, vigilancia y seguridad, seguridad en el manejo de armas, defensa personal, seguridad industrial, entre otras.

Para desarrollar estas competencias, conforme avanza el programa de capacitación, se realizan casos prácticos conforme la teoría impartida.

Además de entrenamiento y una tutoría a manera de supervisión, según los requerimientos del personal en su lugar de trabajo las veces que sean necesarias.

Al igual que se rota periódicamente al personal, porque permite que todos los miembros de la compañía tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, según lo requerido.

9. ¿Cómo se evalúa el desempeño?

La evaluación del desempeño es responsabilidad del jefe de Recursos Humanos, la evaluación se la realiza por resultados, fundamentándose en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas e informando a los empleados sobre el progreso alcanzado.

10. ¿Cómo es la cultura organizacional de la empresa?

Para que un sistema de seguridad funcione, se debe fortalecer una cultura de la seguridad que promueva la participación y el compromiso de todos los funcionarios de la empresa.

Las medidas de seguridad, la tecnología y la contratación de servicios de vigilancia y seguridad privada sólo serán efectivas si el personal es consciente de la importancia de contar con un servicio de calidad.

11. ¿El recurso humano se encuentra suficientemente motivado?

A mi parecer sí, el colaborador está motivado, y semanalmente se realizan reuniones principalmente para que nos informen de cómo van las cosas y de los problemas a los que se enfrentan. Entablamos conversaciones con nuestros empleados, para que se pueda detectar cualquier resistencia o conflictos entre ellos y entonces poder indagar sobre lo sucedido.

12. ¿El personal es adecuado?

Afirmativo, la correcta obtención de recursos humanos constituye para VISPRIN CÍA. LTDA., el primer paso y requisito para un futuro buen servicio. Por ello, las personas que buscan su incorporación a esta empresa, deben satisfacer requisitos en las diversas etapas que median desde su presentación, hasta su asignación en el lugar de trabajo.

Durante la preselección se realiza una evaluación de sus características personales, se desarrolla una entrevista en donde se observa su presencia, dicción, escritura, conductas, los que deben ser óptimos y de acuerdo al perfil deseado según el objetivo a cubrir. En términos generales, el perfil del

guardia de seguridad buscado oscila en, una persona de hasta 45 años, de aproximadamente 1.70 metros de altura, de carácter firme, con iniciativa, conducta irreprochable, y en todos los casos, con el ciclo secundario aprobado e instrucción militar.

VISPRIN CÍA. LTDA dispone de un excelente cuerpo de guardias de seguridad, acorde con el nivel de empresas de seguridad de primer nivel, con la tranquilidad de satisfacer las exigencias de las normas legales vigentes y los requisitos deseados por el cliente.

13. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

Si contamos con recursos humanos, materiales y tecnológicos para brindar un excelente servicio de seguridad. Personal idóneo, vehículos, armamento adecuado, equipos de monitoreo y de comunicación e infraestructura propia.

14. ¿Puede medir grado de satisfacción de los usuarios del servicio?

Nuestro sector de investigación y satisfacción es el responsable de la audición y medición de comentarios registrados por nuestros clientes sobre nuestros servicios. A través de una encuesta de satisfacción realizada por teléfono con una muestra de clientes que representan el universo en cuestión o con una visita acordada previamente.

Si son identificados a través de encuestas, quejas, problemas con el equipo o cualquier insatisfacción de los clientes, se tomarán acciones internas destinadas a resolver problemas y garantizar la calidad del servicio y satisfacción del cliente.

15. ¿Los servicios de la empresa son competitivos?

Nuestro trabajo está garantizado por la experiencia y responsabilidad de nuestro personal, contamos con el aval y respaldo la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación ANESI, miembro de la Federación Panamericana de Seguridad Privada; atendiendo a los requisitos

más exigentes de la calidad, condición en la que se fundamente la administración moderna para la satisfacción de nuestros clientes más allá de sus expectativas, convirtiéndose en aliados estratégicos de toda empresa, como lo demuestran nuestros satisfechos clientes. Definitivamente somos muy competitivos.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

VISPRIN CÍA. LTDA. es una empresa de amplia trayectoria, con 22 años de trayectoria en nuestra provincia, que contribuye con la seguridad y desarrollo del país con personal calificado y eficiente a la hora de brindar su servicio. Brindando soluciones necesarias e inmediatas acorde a los requerimientos de sus clientes.

La seguridad se constituye en el pilar fundamental de la vida de cualquier ser humano, VISPRIN CÍA. LTDA. tiene que tomar decisiones en las diferentes actividades tales como: la banca, la industria, el comercio, etc., tiene la responsabilidad de depositar sus activos en empresas que realmente garanticen un servicio eficiente en el cumplimiento de su deber. Por lo que los sus directivos buscan talento para contar con personal altamente capacitado que pueda coadyuvar al éxito de la empresa, utilizando las competencias laborales como herramienta para la gestión de Recursos Humanos.

El colaborador busca el crecimiento dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, debe ser mucho más participativo e involucrase más en conocer el negocio, para convertirse en un empleado multifuncional que busca el crecimiento personal y organizacional.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Para realizar el análisis de la situación de VISPRIN CÍA. LTDA. se emplea la Matiz FODA, por ser una herramienta adecuada para mostrar con puntualidad el estado de las empresas. En un artículo de Gestiópolis GLAGOVSKY H. (2001) indica que el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro

de la situación actual de organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, en función de las cuatro variables, que forman su sigla y estas son:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Tabla 25 Esquema FODA

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Fuente: GLAGOVSKY H. (2001) Revista Gestiópolis

Elaborado por: Investigador

Tabla 26 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Servicio con buena demanda	Incremento de delincuencia
Servicio de importancia para el bienestar de la sociedad.	Demanda de seguridad en la población
Legalidad jurídica	Preocupación por el gobierno en temas de seguridad
Disposición al cambio por parte de los empleados.	Existencia de expertos en orientación y asesoría en temas de seguridad
Recurso humano y tecnológico adecuado	Acceso a medios de comunicación
Infraestructura propia	Incurción en el servicio de monitoreo con cámaras de vigilancia
vehículos y equipos modernos	Apertura de sucursales
Programa de capacitación y entrenamiento anual.	Planes de desarrollo de competencias
DEBILIDADES	AMENAZAS
Ausencia de un manual de funciones estructurado	Entorno cambiante
Influencia de lazos familiares en la gestión administrativa	Incremento de Seguridad Pública
Complejidad en la evaluación del desempeño del personal	Pérdida de prestigio de las compañías de seguridad privada
Escasa motivación del personal	Incremento de compañías de seguridad privada en la región
	No cubrir las expectativas de los clientes en precio, calidad y presentación del personal

Fuente: Encuesta VISPRIN CÍA. LTDA.

Elaborado por: Investigador

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

El brindar el servicio de vigilancia y guardianía a los clientes con calidad, permitirá aprovechar de gran manera demanda de seguridad en el mercado y participar aceptable en el mercado.

Aprovechar las expectativas de la importancia de la seguridad en la sociedad para ganar y ampliar el número de clientes, creando varias fuentes de empleo.

La empresa actualmente cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, un Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y un Programa de capacitación y entrenamiento anual.

FORTALEZAS Y AMENAZAS

Al existir predisposición del personal para colaborar con el adelanto de la empresa se plantea planes de desarrollo de competencias.

Combinar los Programa de capacitación y entrenamiento anual con nuevas competencias acorde a las necesidades del personal y de la organización.

Las competencias que actualmente se desarrollan en el programa de la empresa son: Atención al cliente, Trabajo en equipo y liderazgo.

DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

Diseñar procedimientos para desarrollar competencias en los colaboradores de la empresa tomando como base los programas existentes para conocimiento general de todos los funcionarios mejorando la motivación, el sentido de pertenencia y el clima laboral dentro de la compañía. Tomando en cuenta índices de desempeño que se utilizan en la empresa tales como: eficacia con los objetivos planificados y obtenidos, y de la calidad del servicio según la perspectiva y opinión de los usuarios en los casos atendidos según su requerimiento.

DEBILIDADES Y AMENAZAS

Las actividades a realizarse y la ejecución de procesos se las debe desarrollar de acuerdo a las expectativas de VISPRIN CÍA. LTDA.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL REGLAMENTO INTERNO DE LA COMPAÑÍA VISPRIN CÍA. LTDA.

Art.2.- Para el conocimiento de sus trabajadores, la empresa mantendrá en permanente exhibición dos ejemplares del reglamento, en un lugar visible, consecuentemente su desconocimiento no excusa ni exceptúa a trabajador alguno.

ART.3.- El gerente general ejerce la representación legal de VISPRIN CÍA. LTDA., y la administración del mismo, por tanto es quien determinara políticas de trabajo, prioridades y procedimientos internos.

Art. 6 La empresa organizará y llevará el registro de trabajadores, con los datos y documentos proporcionados para el efecto por sus empleados, quienes quedaran obligados a actualizarlos. En cuanto a la dirección domiciliaria, debe comunicar por escrito e inmediatamente cualquier cambio, la ausencia de notificación será considerada como falta, además en caso de falsedad a datos anteriores, la compañía estará en capacidad de separar de inmediato al trabajador, terminando su contrato de trabajo, de conformidad con lo que dispone el inciso segundo del Art. 307 del Código de Trabajo.

Art.7.- Loas aspirantes se someterán a las entrevistas y pruebas de capacitación que sean necesarias, así como la verificación de datos que sean necesarios.

Art. 24.- Es obligación de todos los trabajadores el acatamiento y fiel cumplimiento de todas las instrucciones, órdenes o prohibiciones impartidas por el patrono, mediante circulares o disposiciones verbales, sobre todo cuando ellas se refieren a normas de procedimiento o de producción y forma de trabajo.

Art.26.- Los trabajadores están obligados a colaborar con el máximo cuidado y seguridad sobre todo con la herramienta, maquinaria y materiales para evitar accidentes personales de compañeros o daños en los bienes de clientes o de la empresa.

Art.27.- los empleados no podrán emplear maquinarias o herramientas cuyo uso o empleo no conozca o no tengan pericia.

Art.29.-es deber de todo trabajador procurar el mejor rendimiento de sus actividades, de tal manera que las tareas, servicios o labores que deba cumplir, se encuentren concluidas a su debido tiempo y las obras o servicios estén al día.

Art. 32.- son prohibiciones para todos los empleados y trabajadores de la empresa lo siguiente:

a.- poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o de otras personas, y bienes de la compañía.

b.- tomar de la empresa sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materiales, formularios o artículos elaborados y sacarlos de la empresa u obsequiarlos a personas ajenas.

d.-Usar útiles, materiales, maquinaria y herramientas de la empresa, en objetos distintos del trabajo a que están destinados o efectuar con ellos trabajos en su beneficio personal o de terceros.

g.-negarse a trabajar en las labores que ha sido destinado, en el turno, horario o sitio señalado; o encargar a otra persona la ejecución del trabajo o tarea encomendada.

ll.- Trabajar o prestar sus conocimientos a otro empleador o persona ajena a la empresa, en actividades similares a las que presta a la compañía.

n.- Demostrar indisciplina o incumplimiento de una orden de trabajo encomendada por el empleador o superiores.

v.-descuidar el mantenimiento y buen funcionamiento de las máquinas y equipos que estén a su cuidado; y mantener limpio y aseado su puesto de trabajo.

COMPETENCIAS ACTUALES DE PERSONAL

Las competencias actuales en la empresa según lo señalado en la entrevista:

Procedimientos operativos.- Aplicando los procedimientos operativos de acuerdo a manuales consignas y disposiciones internas generales y específicas establecidas por la empresa.

Vigilancia y seguridad.- Identificar personas, instalaciones, bienes de propiedad del cliente y/o sus relacionados, en el área de su responsabilidad con base a normas y leyes establecidas.

Seguridad en el manejo de armas.- El objetivo es utilizar las armas en forma segura a fin de evitar causar daño a terceros por negligencia y/o premeditación, amparados de acuerdo a ley y reglamento de vigilancia y seguridad privada.

Defensa personal.- Aplicando técnicas de defensa personal como medida preventiva en el cumplimiento de sus funciones considerando leyes y normativas establecidas.

Seguridad industrial.- Determina y aplica las medidas preventivas y correctivas de seguridad industrial ante la presencia de riesgos durante el cumplimiento de funciones de acuerdo a normativas generales vigentes.

SECAP. Equipo Técnico (2012), Guardia de seguridad privada modalidad fija, Diseños curriculares con enfoque por competencias laborales.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Con la información recopilada en la entrevista se pudo analizar los siguientes aspectos en base al proceso administrativo.

PLANEACIÓN

La responsabilidad de la planeación de la organización recae en su gerente, que es el responsable de determinar políticas de trabajo, prioridades y procedimientos internos.

La empresa posee una misión clara de su razón de ser, también posee una visión detallada que puede ser complementada añadiendo límites de tiempo en el cual señale en que tiempo desea alcanzar dicho objetivo, que se complementa con sus metas y políticas establecidas.

ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional de la empresa es estructura vertical formal, que le permite desarrollar sus actividades con fluidez, especializando cada una de sus áreas hacia una meta específica.

La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, y de un reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo. Además, en la empresa se realiza un programa anual de capacitación a través de un programa estructurado sobre normas generales y particulares seguridad, tiene un convenio con Funde Ríos un operador de capacitación.

DIRECCIÓN

La dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organizacional cumplimiento de su objeto, lo que es reflejado en la misión y visión de la empresa.

La gerencia es la encargada de integrar y conciliar cada área; para desarrollarse en un contexto competitivo, fortaleciendo una cultura de seguridad que promueva la participación y el compromiso de todos los funcionarios de la empresa.

CONTROL

El control ha de basarse en la planificación, que está a la cabeza del gerente de la compañía, esta actividad no sólo debe establecerse a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la empresa, orientando al el cumplimiento de los objetivos propuestos que se indican en la entrevista.

ÍNDICES DE GESTIÓN

Para analizar los principales índices de gestión citados a continuación, se toma en cuenta indicadores del proceso administrativo, citados por Enrique B. Franklin en su libro Auditoría Administrativa (2005), con los obtenidos en la encuesta y con los proporcionados por la jefe de Recursos Humanos la Econ. Mónica Castillo.

- **Visión y misión**

Indicador cuantitativo: $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$

$$= 46 / 97 = 0.47 = 47\%$$

Solo el 47% del total de los empleados de la empresa conocen claramente la misión y visión de la empresa, factores que son fundamentales en la organización y deben ser conocidos por todos sus colaboradores, el desconocimiento de estos elementos disminuye la identidad y rumbo de la empresa.

- **Nivel de Capacitación**

Indicador cuantitativo: $\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de Empleados}}$

$$= 97 / 97 = 1,00 = 100\%$$

Según los datos proporcionados en el departamento de Recursos Humanos el 100% de trabajadores ha cumplido con el programa anual de capacitación de la empresa lo que beneficia a la organización ya que con un personal capacitado siempre se tiene una mayor ventaja competitiva ante la competencia y los trabajadores se sienten identificados y tienen un mayor compromiso con su trabajo.

- **Nivel Académico**

Indicador cuantitativo: Empleados con título X

$$\text{Total de Empleados} \quad \text{Primaria} = \frac{6}{97} = 0.06 = 6\%$$

$$\text{Secundaria} = \frac{63}{97} = 0.65 = 65\%$$

$$\text{Tercer nivel} = \frac{28}{97} = 0.29 = 29\%$$

Según los resultados obtenidos la empresa cuenta con un 5% de trabajadores que han culminado su educación primaria, un 65% que termino sus estudios secundarios y un 29% de colaboradores con un título de tercer nivel.

El estudio es sumamente importante debido a que permite nos permite desarrollarnos mejor como personas, con nuestras capacidades intelectuales que sirven de provecho para el individuo y la empresa.

- **Rotación de personal**

Indicador cuantitativo: Renuncias

$$\text{Total de Empleados} = \frac{8 \text{ renuncias}}{97} = 0.08 = 8\%$$

Según lo expuesto por la responsable del departamento de recursos humanos durante el año 2013, se registraron ocho renuncias, lo que representa un 8% en relación a la rotación de personal, el cambio de los empleados representa inconvenientes para la organización, debido a que implica tiempo e inversión en la empresa.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1 Hipótesis Estadística

H1: La aplicación de competencias SI mejorará el desempeño Laboral en Visprin Cía. Ltda.

H0: La aplicación de competencias NO mejorará el desempeño Laboral en Visprin Cía. Ltda.

4.2.2 NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

El nivel de significación para la presente investigación es del 5%.

4.2.3 PRUEBA ESTADÍSTICA

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba de Chi-cuadrado que la siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

En donde:

X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

Fo = Frecuencias observadas

Fe = Frecuencias esperadas

Preguntas a consideración para la comprobación de la hipótesis.

Pregunta N° 4. ¿Cómo considera su nivel de desempeño en la empresa?

Pregunta N° 8. ¿Cómo califica el grado de competencias laborales que usted posee?

Tabla 27 Frecuencias Observadas

Valores Reales					
Parámetro	Escala				Total
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	
(4) Perspectiva de desempeño	19	25	40	13	97
(8) Grado de competencias	18	21	27	31	97
Total	37	46	67	44	194

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigador

Tabla 28 Frecuencias Esperadas

Valores Reales					
Parámetro	Escala				Total
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	
(4) Perspectiva de desempeño	18,5	23,00	33,50	22	97
(8) Grado de competencias	18,5	23,00	33,50	22	97

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigador

4.2.3 GRADOS DE LIBERTAD

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno, por el número de las comunas menos uno así:

$$gl = (F - 1) (C - 1)$$

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

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

$$gl = 3$$

Dónde:

gl= grados de libertad

F= Hilera de la tabla

C= Columnas de la tabla

Tabla 29 Chi Cuadrado Calculado

	O	E	O-E	(O-E)²	(O-E)²/E
Desempeño / E	19	18,50	0,50	0,25	0,01
Desempeño / MB	25	23,00	2,00	4,00	0,17
Desempeño / B	40	33,50	6,50	42,25	1,26
Desempeño / R	13	22,00	-9,00	81,00	3,68
Competencias / E	18	18,50	-0,50	0,25	0,01
Competencias / MB	21	23,00	-2,00	4,00	0,17
Competencias / B	27	33,50	-6,50	42,25	1,26
Competencias / R	31	22,00	9,00	81,00	3,68
Fuente: Encuestas				x²C=	10,26

Elaborado por: Investigador

Chi cuadrado tabular

El valor tabulado de chi cuadrado tabular (x^2_t) con 3 grados de libertad y un nivel de significación del 5% es de 7.814, es decir:

$$X^2_t = 7.814 \quad (\text{Ver anexo tabla } x^2)$$

Campana de Gauss.

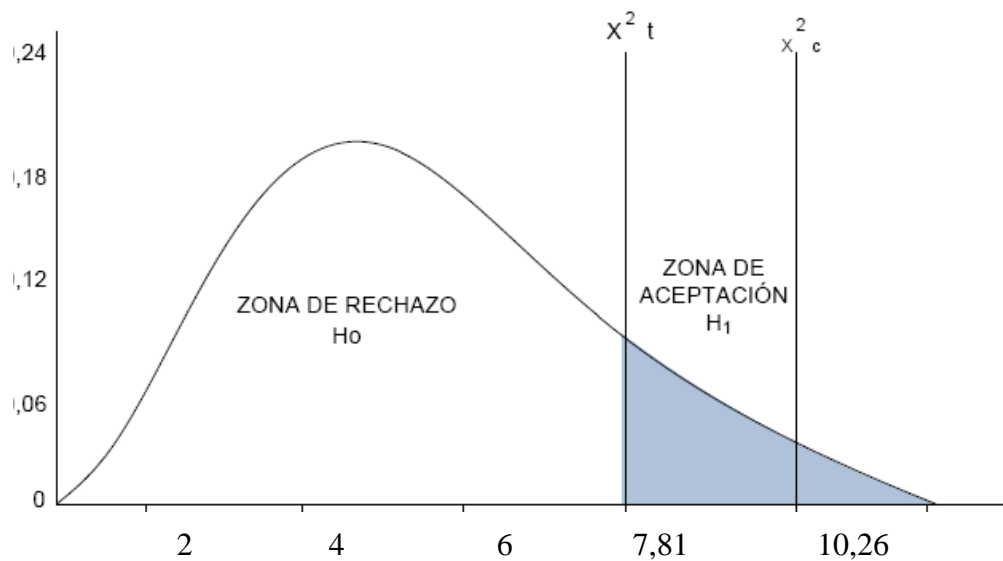


Gráfico 23 Campana de Gauss
Fuente: Chi cuadrado
Elaborado por: El investigador.

Conclusión.-

El valor $X^2_c = 10.26$ que es mayor que $X^2_t = 7.81$ de esta manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, se confirma que la aplicación de competencias SÍ mejorará el desempeño laboral en Visprin Cía. Ltda.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Con los objetivos planteados en la presente investigación y los estudios realizados dentro de la empresa VISPRIN CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- Los principales métodos empleados para desarrollar competencias son: la capacitación, las tutorías a manera de supervisión y el entrenamiento en el puesto de trabajo. La mayor parte de trabajadores consideran de vital importancia el desarrollo de competencias laborales, para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, aplicar competencias es de mucho interés para la empresa desde el punto de vista de la productividad, porque exigen un desempeño competitivo por parte del personal.
- El desempeño de los trabajadores en la empresa se lo evalúa por resultados, fundamentándose en el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas e informando a los empleados sobre el progreso alcanzado. Según la entrevista realizada se cumple al 100% lo planteado.

- El desarrollo de competencias es un factor muy importante dentro de las organizaciones modernas para lograr mayores índices de rendimiento, alcanzar un nivel más participativo entre sus miembros, reforzar el trabajo en equipo, así como para integrar y comprometer al talento humano de la organización en la consecución de los objetivos empresariales.
- El 53% de trabajadores no tienen con claridad cuál es la misión y visión de la empresa, lo que provoca cierto desinterés hacia la empresa y desconocimiento del trabajador de que hace y hacia donde desea llegar junto a la organización. El 100% del personal a cumplido con el programa de capacitación, lo que beneficia al trabajador y a la empresa. Al igual que el 8% de nivel de rotación del personal ya que el cambio de los empleados representa inconvenientes para la organización, debido a que implica tiempo e inversión en la empresa
- Solamente el 19% de colaboradores manifiesta que su desempeño en la empresa es excelente, y un alto porcentaje , el 41% de empleados dice que su desempeño es bueno, perspectiva que se debe cambiar entre muy bueno y excelente, para que el colaborador sienta que su desempeño es el adecuado; y se vea reflejado en la calidad del servicio prestado. Y cambiar la perspectiva del colaborador sobre sus competencias a excelentes, debido a que en la actualidad las califica como buenas y regulares; con 27% y 31% respectivamente.

5.2 RECOMENDACIONES

Se pueden recomendar acciones que permitan fortalecer el desarrollo de la empresa entre las cuales tenemos:

- Trabajar para posicionar la aplicación de métodos para el desarrollo de competencias laborales, dentro y fuera de la empresa; y transmitirlos a todos los niveles, ya que las competencias son la base en que se sustentan las ventajas competitivas de las organizaciones y por consiguiente el éxito organizacional.
- Proyectar a los colaboradores los objetivos que la organización desea alcanzar mediante el desarrollo de competencias que mejoren su desempeño y la calidad del servicio prestado.
- Difundir la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para crear una cultura e identidad personal y organizacional, estableciendo relaciones más sólidas entre los colaboradores y la empresa, para crear un gran sentido de pertenencia.
- Es importante que la empresa, incentive a todo el personal a creer en que si ellos mejoran también mejorará su desempeño, al igual que motivarlos para que adquieran habilidades de confianza para que desarrollen la necesidad de logro personal y pertenencia con la organización; para alcanzar el éxito tanto de la persona como de la empresa.
- Diseñar un plan con estrategias de desarrollo de competencias laborales, teniendo en cuenta los criterios de los directivos y de los colaboradores de la empresa, los cuales pueden determinar con precisión las falencias existentes en la organización, el mismo que debe ser flexible y adaptable según sus requerimientos.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Título:

Estrategias de desarrollo de competencias para mejorar el desempeño laboral en la empresa VISPRIN CÍA. LTDA. de la Ciudad de Ambato.

6.2 Datos Informativos:

Empresa Ejecutora: VISPRIN CÍA. LTDA.

Beneficiarios:

Socios	Junta General
Sra. Ruth Castillo	Gerente General
Sra. Mónica Castillo	Jefe de Operaciones
Sr. Juan Carlos Espinoza	Supervisor
Guardias	Empleados

Ubicación:

Provincia: Tungurahua
Cantón: Ambato
Parroquia: Huachi Chico
Dirección: Aurelio Espinoza y Remigio Crespo Toral.

Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Noviembre 2013
Final: Febrero 2014

Equipo técnico responsable

Diego Buenaño Investigador
Ruth Castillo Gerente General

Costo: Financiación hasta el ochenta por ciento la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC) y la diferencia con recursos propios de la empresa.

6.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

VISPRIN CÍA. LTDA. es una empresa de seguridad y vigilancia en la provincia de Tungurahua, cuyo objetivo principal es custodiar y velar por la seguridad de empresas e instituciones, con la mayor calidad posible, con la investigación realizada se pudo determinar lo siguiente:

En VISPRIN CÍA. LTDA. existe una deficiencia en materia de desarrollo de competencias, debido a que no se aplican métodos y técnicas de desarrollo, y solo se contempla un tipo de actividades que permiten mejorar los conocimientos de los colaboradores dentro de la empresa.

La mayoría de trabajadores de VISPRIN CÍA. LTDA. consideran de vital importancia las competencias laborales, para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo; factor que es de mucho interés para la empresa desde el punto de vista

de la productividad, porque exigen un desempeño competitivo por parte del personal.

El desarrollo del talento humano se orienta principalmente al fortalecimiento de todas aquellas habilidades que poseen todas las personas, lo que les permitirán no solamente un crecimiento laboral dirigido al incremento de la productividad sino también al establecimiento de competencias humanas que implican dar un mayor alcance y sentido al trabajo que diariamente se realiza al igual de su rendimiento laboral en su puesto de trabajo.

Los directivos de VISPRIN CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato, deberá analizar la aplicación del desarrollo de competencias laborales, teniendo en cuenta tanto sus criterios como los de sus colaboradores, los cuales pueden determinar con precisión las falencias existentes en la organización.

6.4 JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta de investigación justifica su desarrollo en la importancia que se le debe prestar al talento humano en las organizaciones, pues el capital humano e intelectual constituye un factor vital para VISPRIN CÍA. LTDA., debido a que tanto la empresa como el empleado dependen entre sí para alcanzar sus objetivos y llegar a ser competitivos en el mercado. Para mejorar la calidad del servicio, incrementando el desempeño laboral, logrando así la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Para VISPRIN CÍA. LTDA es importante aplicar la propuesta presentada, considerando que sus colaboradores, según lo indica la encuesta, cuentan con una buena predisposición para desarrollar sus competencias laborales, con lo que podrán asumir nuevas responsabilidades que implica las actividades que se realizan en su trabajo, lo cual mejorará notablemente el desempeño laboral y la calidad del servicio.

Se contribuirá también al diseño de nuevos planes de acción, con el fin de que los colaboradores de la empresa se sientan acogidos y reconocidos por su trabajo; elevando a sí su autoestima y su motivación para realizar de mejor manera sus actividades diarias.

Los métodos y técnicas empleadas, radican en un conjunto de actividades, dentro y fuera de la empresa; enfocados según su requerimiento; por lo que, la investigación está centrada en que, las actividades de desarrollo proyectadas en la propuesta; emplean metas y objetivos sujetos a la realidad de la empresa.

La aplicación de competencias laborales es un elemento importante, considerando que no solo se logra la eficiencia en el desempeño de los empleados, si no que se refleja un cambio en toda la organización, beneficiando así el nivel competitivo de la empresa con un mejor servicio.

Lo que a su vez genera mayor motivación, empatía y mejora del ambiente laboral, creando sentido de pertenencia en sus colaboradores e incrementando la lealtad de los clientes con VISPRIN CÍA. LTDA., como lo manifiesta Pérez E (2009), en un artículo de Monografías titulado Planteamiento de Recursos Humanos:

Ségun Robert Reich, exsecretario del Trabajo de Estados Unidos, "competitividad es aquello que una compañía hace en forma singular y la capacidad del personal de la compañía es lo que la singulariza".

Según Lewis Platt, funcionario ejecutivo en jefe de Hewlett-Packard, " las compañías con éxito del siglo XXI serán las que realicen los mejores trabajos de captura, almacenamiento y apalancamiento de los conocimientos de su gente".

6.5 OBJETIVOS

Objetivo General

- Establecer estrategias de Desarrollo de Competencias que permitan incrementar el desempeño laboral en la empresa VISPRIN CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos:

- Analizar estrategias de gestión del talento humano, que permitan crear una ventaja competitiva a través del personal de la empresa.
- Describir las competencias necesarias para un mejor desempeño laboral en VISPRIN CÍA. LTDA.
- Establecer métodos y técnicas de desarrollo de competencias, para estimular el progreso y retención del talento humano en la empresa.

6.6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Factibilidad Socio-Cultural

Debido al crecimiento de la inseguridad en el país, es factible la propuesta de desarrollar las competencias del capital humano, para el crecimiento personal y profesional de los empleados, con el fin de mejorar el servicio de seguridad privada prestado por VISPRIN CÍA. LTDA.

Factibilidad Económica

La inversión que representa, la presente propuesta de investigación, está dentro del presupuesto de la entidad, además que se cuenta con el programa de proyección nacional financiado por el gobierno, dirigido a la capacitación y certificación del personal que labora en compañías de seguridad privadas

impulsado por el Ministerio Coordinador de Seguridad. Financiado hasta un 80 por ciento por la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC), que coadyuva a la conformación de una alianza interinstitucional hacia el mejoramiento de la seguridad ciudadana, la formación integral, la idoneidad y las competencias laborales del personal que labora en empresas de seguridad.

Factibilidad del Talento Humano

El desarrollo de esta propuesta en VISPRIN CÍA. LTDA. es factible ya que cuenta con la predisposición del gerente de asignar a sus colaboradores la posibilidad de desarrollar sus competencias y el interés del personal operativo por trabajar con mayor eficiencia con sentido de pertenencia.

6.7 FUNDAMENTACIÓN

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 *stratos*, que significa ejército, y *agein*, 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 y Strickland, p. 10, 1999).

CHIAVENATO (2008) nos señala que estrategia: “*se refiere al comportamiento global en cuanto a su entorno*”. Nos dice, que la estrategia “*casi siempre significa cambio organizado*”.

Desarrollo de Competencias.

ALLES, Martha, (2008)

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.

Se define al desarrollo como 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.

6.8 METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO

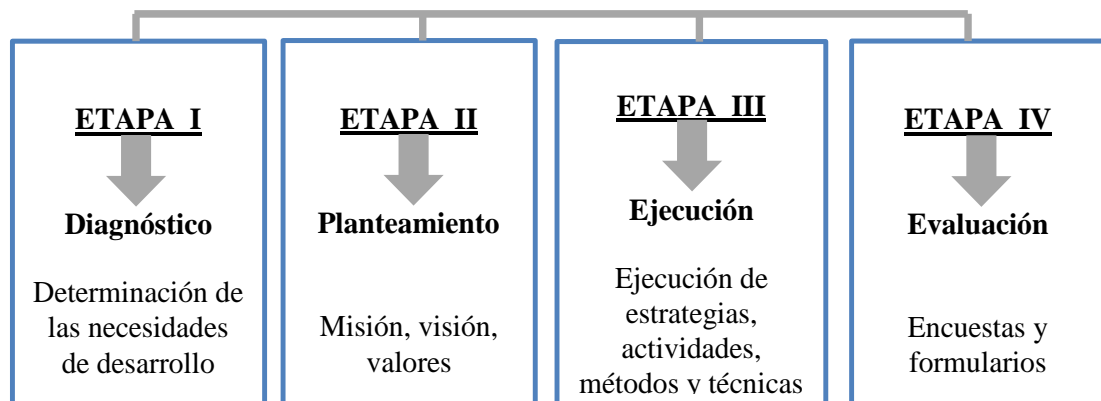


Gráfico 24 Modelo Operativo

Fuente: ALLES Martha “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”

Elaborado por: Investigador

ETAPA I: DIAGNÓSTICO PREVIO A LA ELABORACION DEL PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

En el diagnóstico se trabaja bajo dos herramientas de investigación: la observación directa y documental de los procesos de formación y desarrollo de competencias en VISPRIN, a través de un estudio piloto, con el fin de recoger información sobre competencias laborales en la compañía.

En la observación directa en la empresa se evidencia los siguientes aspectos:

Infraestructura.-

Los elementos tangibles que constituyen la parte física de la compañía son los adecuados y se encuentran seleccionados apropiadamente.

Las instalaciones actualmente se encuentran ubicadas en la zona sur de la ciudad, a la altura de la Universidad Indoamericana en la Av. Manuelita Sáenz, esta infraestructura apenas tiene dos años de construcción, en su interior se ubican espacios donde es posible realizar reuniones, charlas y otras actividades; con afiches y rotulación de sus departamentos con la imagen corporativa e información de VISPRIN CÍA. LTDA.

Los colaboradores cuentan con todos los elementos necesarios para desempeñar de forma adecuada su trabajo, en oficina; al igual que fuera de ella, cada guardia trabaja con armamento independiente, además de material para registrar novedades durante su horario de trabajo.

Equipo Humano.-

El equipo de trabajo de la empresa se encuentra integrado 97 personas. El personal que integra el área administrativa es de 12 profesionales incluido su gerente. En la parte operativa, los 87 trabajadores con formación primaria, secundaria y de tercer nivel, capacitados en temas relacionados a la seguridad.

Dentro del personal se puede observar la presencia evidente de valores como: responsabilidad, confianza, compromiso y entrega a la empresa. En lo referente a relaciones interpersonales, se puede decir que la comunicación que se da entre ellos es aceptable, en torno al trabajo.

En cuanto a al desarrollo de competencias, la empresa capacita a los trabajadores periódicamente. Dentro del equipo de trabajo, el liderazgo y toma de decisiones es formal a cargo de su gerente la ingeniera Ruth Castillo toma todas las decisiones sobre los procesos en la empresa. No obstante, en el grupo de guardias existen supervisores que contribuyen la realización de actividades, sugerencias o peticiones a la gerencia, los mismos que deben actuar como un coach y liderar cada una de las áreas de trabajo, deben preocuparse por el desarrollo de las competencias de los colaboradores, para que tengan una mayor facilidad de responder a los retos que se presenten en el entorno, con la coordinación del jefe de recursos humanos la economista Mónica Castillo.

En cuanto a la identificación con el trabajo y el nivel de desempeño laboral, el personal lo califica como bueno, según la encuesta anteriormente realizada en a investigación. Por eso, se puede observar un grado de compromiso medio con la empresa y por ende la calidad del servicio prestado.

En definitiva se puede concluir que, el grupo de colaboradores de VISPRIN se caracterizan por el compromiso que tiene cada uno con el cumplimiento de metas y el logro de resultados, sin preocuparse en que el personal este lo suficientemente motivado a la hora de realizar su trabajo.

Competencias.-

Un punto importante de la investigación y que constituye una de las variables a estudiar es el desarrollo de competencias. La la gerencia de VISPRIN ha determinado un programa de capacitación sobre normas generales de seguridad,

que no es suficiente, no existen estrategias claramente identificadas en un plan que se preocupe de desarrollar las competencias de sus trabajadores.

ETAPA II: PLANTEAMIENTO DE LA MISION, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

MISIÓN

La misión de VISPRIN CÍA. LTDA. es prevenir cualquier acto contra la seguridad de personas, instalaciones, bienes, propiedades y mercancías de empresas e instituciones.

La razón de ser de VISPRIN CÍA. LTDA. implica promover el logro de objetivos de la compañía siendo altamente competitivos a través del desarrollo pleno del potencial humano, considerando que la seguridad es un campo de responsabilidad, estrategias, disciplina y riesgo. Donde juega un papel preponderante el desarrollo de competencias.

VISIÓN

Liderar el área de servicios de Seguridad y Vigilancia Privada, como una organización totalmente competitiva a nivel nacional, llegando a ser los mejores y sin descuidar a nuestra competencia, porque ellos son la base de nuestra superación.

Este factor que implica contar con personal responsable, eficiente y emprendedor, buscando permanentemente la excelencia y satisfacción de sus clientes, considerando criterios de eficiencia y calidad del servicio prestado.

VALORES

- Responsabilidad
- Confianza
- Calidad de servicios
- Bienestar social

- Seguridad
- Compromiso

ETAPA III: EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS

Las estrategias son sumamente importantes debido a que son la plataforma para la ejecución de un plan, así como son necesarias para el correcto funcionamiento administrativo y operativo de la organización.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Un elemento fundamental para el crecimiento organizacional, es la comunicación, por lo que se debe mantener adecuadas herramientas para comunicar y relacionarse con su personal, en todos los aspectos.

En VISPRIN CÍA LTDA. se deben tener herramientas de comunicación efectivas, con ello habrá mayor posibilidad de que se difunda de mejor manera la información entre los colaboradores, haciéndoles sentir involucrados con la información compartida y con las actividades que se suscitan en la empresa.

PLAN DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Objetivo general:

- Indicar de forma constante la información y actividades de la empresa, con el propósito de que el personal esté al tanto de lo que ocurre en la organización.

Objetivos específicos:

- Establecer canales de comunicación afines que sirvan para compartir la información.
- Desarrollar correctamente las actividades indicadas en el canal de comunicación.

MEDIOS DE INFORMACIÓN

Cartelera de información VISPRIN Al Día.

Implementar una cartelera que se ubique en la entrada de la empresa con la información más importante de la organización (Misión, visión y valores), además de motivaciones, actividades a realizarse, recordatorios, cumpleaños, reconocimientos a colaboradores y noticias relevantes sobre seguridad privada.

El responsable de este medio de información será el jefe de recursos humanos, el cual deberá actualizarla periódicamente.

Boletín Noti VISPRIN

Este impreso de una hoja, tendrá una frecuencia bimensual y contendrá un informe de lo acontecido en ese periodo de tiempo, además de noticias, novedades, fechas especiales, recordatorios entre otros.

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

La motivación es importante en el trabajador a la hora de realizar sus actividades, ya que esta persona recibe un estímulo que lo impulsan a realizarlas de mejor manera. VISPRIN CIA LTDA. debe implementar actividades que incentiven un mejoramiento en el desempeño en sus colaboradores, creando un sentido de pertenencia hacia la empresa.

PLAN DE INCENTIVOS EN LA EMPRESA

Objetivo general:

- Incrementar el sentido de pertenencia y desempeño de los colaboradores de la empresa, a través de incentivos no monetarios.

Objetivos específicos:

- Establecer incentivos adecuados para implementarlos en la empresa.
- Elegir al responsable de otorgar los incentivos correspondientes.

MEDIOS DE MOTIVACION**Reconocimientos.**

Elegir al colaborador del año y entregarle una placa de reconocimiento, que será entregado por la Gerente de la empresa al finalizar el año en presencia de sus compañeros. Además se pondrá su fotografía en la cartelera (VISPRIN Al Día) y se lo publicará en el boletín de la empresa. (Noti VISPRIN.) por el jefe de recursos humanos.

Presentes Especiales.

A cada colaborador se entregará una tarjeta de felicitación en su cumpleaños, además de que será publicado en los medios anteriormente citados. El responsable este reconocimiento será el jefe de recursos humanos.

Recreación.

Con esto lograremos incentivar la integración de los colaboradores de la empresa, con la realización de actividades deportivas. (Relacionado al Autodesarrollo, citado más adelante)

ESTRATEGIA DE COMPETENCIAS

Para tener éxito personal y profesional, necesitamos más que actualizar nuestros conocimientos, es indispensable desarrollar nuestras competencias y mantenerlas alineadas las necesidades del entorno organizacional, tanto en nuestra vida profesional y personal.

“Cada ser humano es su propia obra maestra”. Henry David Thoreau.

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Objetivo general:

- Impulsar el desarrollo de competencias, para un desempeño efectivo de las actividades a realizarse.

Objetivos específicos:

- Identificar las competencias necesarias para la organización.
- Establecer métodos y técnicas de desarrollo de competencias para la empresa.

Al iniciar el proceso de desarrollo de competencias para VISPRIN CÍA. LTDA. una vez analizadas la misión y la visión de la empresa se determinaron las competencias cardinales necesarias, es decir aquellas que los colaboradores de la empresa deben poseer, siendo estas las seleccionadas:

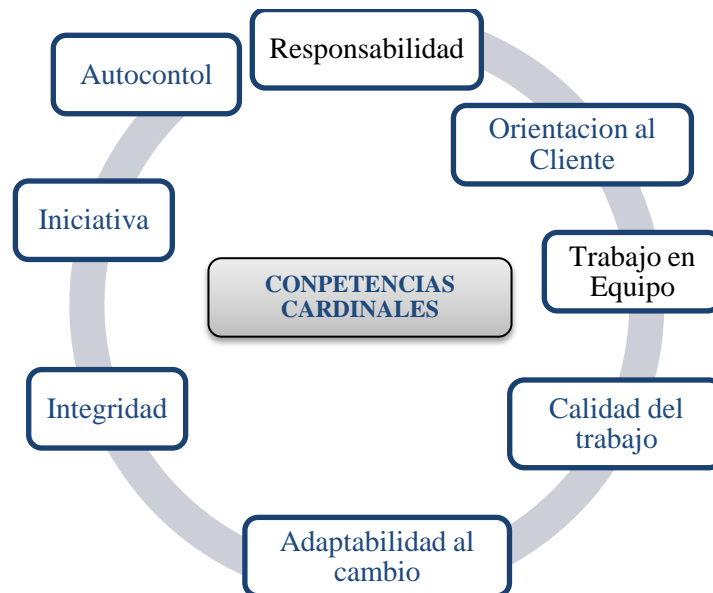


Gráfico 25 Competencias Cardinales Seleccionadas

Fuente: VISPRIN CÍA. LTDA.

Elaborado por: Investigador

DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS CARDINALES SELECCIONADAS

A continuación se detalla cada competencia seleccionada para VISPRIN CÍA. LTDA.

Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.

Orientación al cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.

Calidad del trabajo

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer una buena capacidad de discernimiento (juicio) compartir el conocimiento profesional y la *expertise*. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio).demostrar constantemente el interés de aprender.

Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

Integridad

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice

Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer a futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no

sólo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Autocontrol

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativa ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica resistencia a condiciones constantes de estrés. (Alles M., 2007, p.92-97)

Ser guardia de seguridad implica absoluta dedicación y concentración en su campo de acción, combinado con las competencias antes citadas, para así satisfacer las necesidades y expectativas tanto de sus clientes como de su equipo de trabajo.

Es fundamental considerar que los cambios del entorno, con actividades dentro y fuera de la empresa, partiendo de la difusión de la visión e información de la empresa.

LAS COMPETENCIAS CARDINALES SELECCIONADAS Y SUS GRADOS

Las competencias tienen un rango de grados, representados por cuatro niveles, en los que la letra A corresponde al nivel de mayor contenido y la D al de menor contenido.

Para justificar la calificación en grados mínima requerida para cada competencia seleccionada, se presentan a continuación con su respectiva apertura en grados:

Tabla 30 Competencia y grados o niveles

Responsabilidad	
Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.	

A	Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la capacidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.
B	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
C	Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo.
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez. Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: ALLES Martha (2007) p.204, Gestión por Competencias El Diccionario.

Elaborado por: El investigador

Tabla 31 Competencia y grados o niveles

Orientación al Cliente	
Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	

A	Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y de que éstas sean satisfechas. Capacidad para asumir un compromiso personal por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes, y lograr que el cliente manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas, demostrando su entusiasmo y deleite.
B	Capacidad para defender y representar los intereses del cliente dentro de la relación formal establecida, y ejecutar las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
C	Capacidad para realizar seguimientos de las necesidades de los clientes, y ser especialmente servicial en los momentos críticos.
D	Capacidad para dar inmediata respuesta al requerimiento de los clientes y solucionar rápidamente los problemas que puedan presentarse, corrigiendo, eventualmente, los errores cometidos.
<p>Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.</p>	

Fuente: ALLES Martha (2007) p.147, Gestión por Competencias El Diccionario.

Elaborado por: El investigador

Tabla 32 Competencia y grados o niveles

Trabajo en Equipo	
<p>Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</p>	
A	<p>Capacidad para fortalecer el espíritu de equipo en el conjunto de la organización; expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Habilidad para preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas de la organización, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. Capacidad para sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.</p>
B	<p>Capacidad para animar y motivar a los demás, y desarrollar el espíritu de equipo. Capacidad para crear un ambiente de trabajo amistoso, con buen clima y espíritu de cooperación, y resolver los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.</p>
C	<p>Capacidad para solicitar y tener en cuenta la opinión del resto del grupo; valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantener una actitud abierta para aprender de los otros, incluso pares y subordinados. Habilidad para promover la colaboración en el equipo y valorar las contribuciones de aquellos que tienen diferentes puntos de vista.</p>
D	<p>Capacidad para cooperar y participar de buen grado en el grupo y apoyar sus decisiones, y realizar la parte de trabajo que le corresponde. Habilidad, como miembro de un equipo, para mantener a los demás al corriente respecto de temas que afecten al grupo, y compartir información.</p> <p>Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.</p>

Fuente: ALLES Martha (2007) p.171, Gestión por Competencias El Diccionario.

Elaborado por: El investigador

Tabla 33 Competencia y grados o niveles

Calidad del trabajo	
<p>Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferente, tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y <i>expertise</i>. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.</p>	

A	<p>Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento y <i>expertise</i>. Capacidad de ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.</p>
B	<p>Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros por sus conocimientos, Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.</p>
C	<p>Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente</p>
D	<p>Conocer temas relacionados con su especialidad sin alcanza el nivel requerido o aunque este sea adecuado, no demuestra interés por aprender.</p> <p>Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.</p>

Fuente: ALLES Martha (2007) p.134, Gestión por Competencias El Diccionario.

Elaborado por: El investigador

Tabla 34 Competencia y grados o niveles

Adaptabilidad al cambio	
Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.	

A	Capacidad para realizar adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Habilidad para evaluar sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
B	Capacidad para adaptar tácticas y objetivos fin de afrontar una situación o solucionar problemas; revisar y evaluar las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
C	Capacidad para evaluar y observar la situación planteada de manera objetiva y reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Habilidad para revisar situaciones pasadas a fin de modificar su accionar ante situaciones nuevas.
D	Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar de acuerdo con ellos. Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: ALLES Martha (2007) p.158, Gestión por Competencias El Diccionario.

Elaborado por: El investigador

Tabla 35 Competencia y grados o niveles

Integridad	
<p>Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.</p>	
A	<p>Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Habilidad para asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Habilidad para proponer o decidir, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Capacidad para ser considerado un referente en materia de integridad.</p>
B	<p>Capacidad para admitir públicamente que ha cometido un error, y actuar en consecuencia, y decir aquello que sea necesario aunque, por ejemplo, pueda molestar a un viejo amigo.</p>
C	<p>Capacidad de desafiar a otro a actuar de acuerdo con valores y creencias, mostrándose orgulloso de ser honrado. Capacidad para ser honesto en las relaciones con los clientes, y dar a todos un trato equitativo.</p>
D	<p>Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios y poder expresarlos a otros.</p> <p>Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.</p>

Fuente: ALLES Martha (2007) p.173, Gestión por Competencias El Diccionario.

Elaborado por: El investigador

Tabla 36 Competencia y grados o niveles

Iniciativa	
Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	

A	Capacidad para conseguir comprometer a otros en tareas extras e inusuales, y actuar anticipadamente para crear oportunidades o evitar problemas.
B	Capacidad para introducir cambios en la manera de trabajar, produciendo mejoras significativas en los resultados.
C	Capacidad para trabajar sin supervisión constante, sin amilanarse ante los problemas.
D	Ejecutar órdenes bajo supervisión.
<p>Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.</p>	

Fuente: ALLES Martha (2007) p.156, Gestión por Competencias El Diccionario.

Elaborado por: El investigador

Tabla 37 Competencia y grados o niveles

Autocontrol	
Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Además, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	

A	Capacidad para manejar efectivamente sus emociones, evitando las manifestaciones de las emociones fuertes o del estrés sostenido. Habilidad para seguir desempeñándose bien o responder constructivamente a pesar del estrés.
B	Capacidad para actuar con calma en situaciones emocionales difíciles; capacidad de sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación.
C	Capacidad para controlar sus emociones a pesar de sentir el impulso de hacer algo inapropiado, resistiendo la tentación. Habilidad para apartarse del factor desencadenante de las emociones, para controlarlas.
D	Capacidad para no involucrarse, sentir la presión de la situación y mantenerse al margen. Nota: En este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: ALLES Martha (2007) p.203, Gestión por Competencias El Diccionario.

Elaborado por: El investigador

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE DESARROLLO DE COMPETENCIA

Para establecer el desarrollo de competencias, se aplicaron métodos y técnicas requeridas en la empresa, con las competencias necesarias para su proceso, citadas anteriormente; según lo que establecido en la teoría, se lo aplicó con el siguiente esquema:



Gráfico 26 Pluralidad de métodos -desde la organización- para el desarrollo de competencias

Fuente: ALLES Martha (2008) p.114 Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias

Elaborado por: Investigador

El desarrollo de competencias en VISPRIN CÍA. LTDA. busca modificar en sus trabajadores los comportamientos negativos y mejorar los positivos, seleccionando competencias básicas y esenciales que deben poseer a la hora de

brindar su servicio, fundamentales que se estima poseen en mayor o menor grado los colaboradores de la empresa.

Combinando elementos fundamentales como son: conocimientos, competencias y motivación para alcanzar el desarrollo que se planteó en la investigación, dentro de la metodología seleccionada según el desarrollo del talento humano basado en competencias de Martha Alles; que nos plantea como desarrollar competencias desde la organización; a través de métodos de desarrollo dentro del trabajo, métodos de desarrollo fuera del trabajo, y de técnicas de autodesarrollo. Para lo cual se ha seleccionado los siguientes elementos que detallan a continuación:

MÉTODOS DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS DENTRO DEL TRABAJO

► Entrenamiento experto (Coaching / Mentorin)

Estará a cargo de los supervisores de la empresa, ya que ellos poseen grados superiores en las competencias requeridas en el perfil para el cargo previsto, dominan los procedimientos de seguridad, y conocen las disposiciones exactas para el lugar de vigilancia. Al igual que están en capacidad de transmitir correctamente sus conocimientos y experiencia.

El entrenamiento experto se llevará a cabo en los sitios de trabajo, lo que facilitará su comprensión y ejecución. Las actividades a realizarse serán concretas buscando desarrollar la competencia y/o conocimientos requeridos por el colaborador.

A la par de los supervisores, los guardias de seguridad más antiguos de VISPRIN. CÍA. LTDA. están considerados para llevar a cabo el entrenamiento experto, debido a la experiencia adquirida durante los años de labor en la empresa, así el equipo de trabajo, tiene la habilidad de compartir con sus compañeros (personal con poca experiencia) sus conocimientos a través de sus experiencias pasadas,

relacionándolos generalmente a ejemplos del diario vivir, por esto precisamente la importancia de su participación. Esta actividad se la realizara cada vez que el puesto de vigilancia es supervisado

MÉTODOS DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS FUERA DEL TRABAJO

■ Seminarios

Se consideran necesarios seminarios, para fortalecer conocimientos y desarrollar competencias en diversas temáticas, que se detallan a continuación con un programa previsto para un año, así:

Tabla 38 Seminarios

Tema	Fecha Programada	Duración	Participantes
Responsabilidad y Orientación al cliente	Mayo 2014	8 horas	Administrativos y Operativos
Trabajo en equipo	Julio 2014	8 horas	Administrativos y Operativos
Calidad en el Trabajo	Septiembre 2014	4 horas	Administrativos y Operativos
Adaptabilidad al cambio	Septiembre 2014	4 horas	Administrativos y Operativos
Integridad, iniciativa y autocontrol	Noviembre 2014	12 horas	Administrativos y Operativos

Fuente: VISPRIN CÍA. LTDA.

Elaborado por: El investigador

■ Role – playing

Se ha sido considerado como método de desarrollo, para actividades específicas, que solo pueden ser impartidas por una persona entrenada, en

un periodo de tres meses, para actividades como las que se detallan a continuación:

Tabla 39 Role - playing

Tema	Fecha Programada	Duración	Participantes
Manejo de armamento	Junio 2014	8 horas	Administrativos y Operativos
Defensa personal	Agosto 2014	8 horas	Administrativos y Operativos
Prevención del riesgo y manejo de emergencias	Octubre 2014	8 horas	Administrativos y Operativos

Fuente: VISPRIN CÍA. LTDA.

Elaborado por: El investigador

TÉCNICAS PARA EL AUTODESARROLLO

● **Deportes**

Los deportes son evidentemente necesarios para fortalecer el trabajo en equipo y para el mantenimiento de un buen estado físico requerido para el óptimo desempeño del colaborador, al igual que es una sana distracción que permite despejar la mente de la carga de tensión producida por el tipo de trabajo desarrollado en el día de trabajo, sobre todo por el manejo de armamento y enfrentamiento con la delincuencia. Por lo que se plantea realizar un campeonato de fútbol el día sábado o domingo de la última semana de noviembre y diciembre. Estas actividades son programadas anualmente.

● **Lecturas**

Para complementar estas actividades se puede incluir información complementaria escrita, que interés para la persona que lee el documento y para la organización.

Martha Alles (2008), sugiere la lectura del libro “Cómo resolver problemas en equipo” de Quentin de la Bodoyere, que es una guía práctica para ayudar al equipo de trabajo a enfrentar los problemas cotidianos, se reproducirá los fragmentos más importantes, y se los hará llegar a los colaboradores en los seminarios, para que los analicen, incrementen su conocimiento, discutirlo y resolver cualquier conflicto.

● **Análisis de videos o películas**

Para finalizar estas actividades de desarrollo se concluye con el análisis de videos o películas debido a que se considera un método muy didáctico y adecuado para el personal de seguridad, así existen excelentes películas por su contenido en temas de protección y vigilancia como: “Hombre en llamas”, “Duelo de Titanes” (recomendada por Marha Alles en su libro desarrollo de competencias), ambas protagoniza por Denzel Washington, que muestra la custodia y protección de personas, y el trabajo en equipo, respectivamente.

Tabla 40 Técnicas de Autodesarrollo

Técnica	Fecha Programada	Duración	Participantes
Deportes	Ultimo Domingo de noviembre y diciembre 2014	8 horas 8 horas	Administrativos y Operativos
Lecturas	2da. Semana Julio – Agos. y Sept. 2014	6 horas	Administrativos y Operativos
Análisis de videos	4ta. Semana Julio y Septiembre 2014	5 horas	Administrativos y Operativos

Fuente: VISPRIN CÍA. LTDA.

Elaborado por: El investigador

ETAPA IV: HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Registró y Evaluación de Competencias

Se recomienda registro del nivel de competencia que se requiere en la empresa, según las escalas anteriormente planteadas. Además de realizar un seguimiento del proceso de desarrollo de competencias.

Para facilitar el seguimiento individual se presentan dos formas de registro, tomando el método de entrenamiento experto y el de mentoring, por la efectividad de ambos en el desarrollo de competencias en la organización.

En base al esquema planteado, se facilita el documento de registro del grado de la competencia requerida (hoja I) a la Dra. Mónica Castillo al Jefe de recursos humanos, para que registre el grado de competencia requerida. Para que posteriormente el Supervisor califique aspectos del desempeño del guardia de seguridad con la hoja II, manteniendo como puntos fuertes los pertinentes a competencia, y destinando un espacio para las observaciones que se estimen pertinentes.

Posteriormente la Jefe de Talento Humano realizará la ponderación de datos para determinar las competencias individuales cumplidas y aquellas que necesiten ser desarrolladas. También deberá emitir un informe, para informar al Gerente sobre lo alcanzado con la realización de esta actividad, además deberá tener en cuenta el registro individual de cada guardia de seguridad, para conocimiento del evaluado acompañado con información general del desempeño y observaciones según requerimientos de mejora.

Formato de Registró y Evaluación de Competencias

**Tabla 41 VISPRIN CÍA. LTDA.
HOJA DE EVALUACIÓN I - GRADOS DE COMPETENCIAS**

Cargo Evaluado: _____

Responsable Evaluador: Jefe de Recursos Humanos

COMPETENCIAS REQUERIDAS	GRADO				No Corresponde
	A	B	C	D	
Responsabilidad					
Orientación al cliente					
Trabajo en equipo					
Calidad del trabajo					
Adaptabilidad al cambio					
Integridad					
Iniciativa					
Autocontrol					

Interpretación Escala:	A	Excelente
Observaciones: _____	B	Muy Bueno
_____	C	Bueno
	D	Mínimo Requerido

Tabla 42 VISPRIN CÍA. LTDA.

**HOJA DE EVALUACIÓN II - DEL SUPERVISOR SOBRE LAS COMPETENCIAS DEL
GUARDIA DE SEGURIDAD**

Fecha. Día: _____ Mes: _____ Año: _____

Nombre del Evaluado: _____

Cargo: _____

Responsable Evaluador: _____

COMPETENCIAS REQUERIDAS	GRADO				
	1	2	3	4	5
Responsabilidad Se presenta puntualmente a trabajar Reporta oportunamente su ingreso, salidas y novedades Cumple con las disposiciones de sus superiores y clientes Cumple con los procedimientos de seguridad establecidos Justifica y comunica oportunamente permisos Usa correcta sus uniformes					
Orientación al cliente Mantiene buenas relaciones con los clientes Atiende con agilidad a los clientes El trato con los clientes es cordial y educado					
Trabajo en equipo Tiene una buena relación con sus compañeros Colabora en turnos de refuerzo Mantiene bien informado al supervisor Mantiene buenas relaciones con el personal administrativo					
Calidad del trabajo Realiza un trabajo de excelencia Tiene amplios conocimientos del área en que trabaja Brinda soluciones prácticas y operables Demuestra constantemente interés por aprender algo nuevo					
Adaptabilidad al cambio Es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios. Trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes					
Integridad Actúa siempre con rectitud y honestidad Comunica ideas y criterios directamente Lo que hace es coherente con lo que dice					

Iniciativa Brinda soluciones oportunas a los problemas. Copera con su contingente en tareas adicionales Es previsorio					
Autocontrol Mantiene una actitud receptiva frente a las críticas Mantiene una actitud respetuosa ante las quejas Evita enfrentamientos					

Interpretación Escala:	Calificación
Excelente	5
Muy bueno	4
Normal	3
Necesidad de desarrollo	2
Necesidad de mejora urgente	1

Por favor proporcione toda la información solicitada, y también se pide que lea las diversas actividades y las califique con toda sinceridad y transparencia, confiamos en su acertado criterio para llevar a cabo la evaluación.

Observaciones: _____

CASO PRÁCTICO REALIZADO

INFORMACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión y visión puntualizan la esencia de la compañía, representan por qué y para qué existe dicha empresa. En ambos elementos están las tendencias más importantes, los valores y propósitos con los que se emite todo el desarrollo de la organización.

Su definición debe ser breve y específica. Para facilitar su comunicación de su mensaje, debe ser claro y preciso para que se posicione en la mente los trabajadores y clientes.

Martha Alles en su libro *Comportamiento Organizacional* (2007), cita lo siguiente:

Misión: el porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada.

Visión: la imagen del futuro deseado por la organización.

Valores: aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

La autora manifiesta que para que los valores se transformen en herramientas útiles dentro de la organización deben transformarse en competencias; de este modo, las personas serán seleccionadas, evaluadas y desarrolladas en relación con los valores organizacionales. Y así la organización podrá cumplir con la misión y visión fijadas.

VISPRIN CÍA. LTDA.

MISIÓN

La misión de VISPRIN CÍA. LTDA. es prevenir cualquier acto contra la seguridad de personas, instalaciones, bienes, propiedades y mercancías de empresas e instituciones.

La razón de ser de VISPRIN CÍA. LTDA. implica promover el logro de objetivos de la compañía siendo altamente competitivos a través del desarrollo pleno del potencial humano, considerando que la seguridad es un campo de responsabilidad, estrategias, disciplina y riesgo. Donde juega un papel preponderante el desarrollo de competencias.

VISIÓN

Liderar el área de servicios de Seguridad y Vigilancia Privada, como una organización totalmente competitiva a nivel nacional, llegando a ser los mejores y sin descuidar a nuestra competencia, porque ellos son la base de nuestra superación.

Este factor que implica contar con personal responsable, eficiente y emprendedor, buscando permanentemente la excelencia y satisfacción de sus clientes, considerando criterios de eficiencia y calidad del servicio prestado.

VALORES

- Responsabilidad.- Hacer las cosas de la mejor manera, sin perjudicar a ninguna persona; Asumir las consecuencias de nuestras acciones, decisiones y compromisos contraídos.
- Confianza.- Actuar con profesionalismo, con un deseo de transparencia y de calidad para satisfacer a nuestros clientes internos y externos.

- Calidad de servicios.- Atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas con el mejor de los servicios, trato amable y personal.
- Trabajo en equipo.- Compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común.
- Seguridad.- Ofrecer un servicio seguro y de calidad, pensando en nuestro cliente y nuestra gente, en cada una de nuestras operaciones.
- Compromiso.- Predisposición a dar lo mejor de cada uno en todas las actividades emprendidas.

ANTECEDENTES DEL CASO

De acuerdo a la encuesta realizada en la investigación del problema en la empresa, se ha recopilado información que nos muestra que solo un 47% de trabajadores conocen la misión y visión de la empresa, mientras que un 38% no la conocen y un 13% se encuentran indecisos.

Por lo que es importante que la totalidad de colaboradores conozcan estas dos herramientas fundamentales, porque sin ellas la organización carecería de identidad y de rumbo.

COMUNICACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EN LA EMPRESA

Objetivo general:

- Informar y comunicar la misión, visión y los valores de la empresa VISPRIN CÍA. LTDA

Objetivos específicos:

- Mantener informados a todos los trabajadores de la empresa.
- Realizar una comunicación eficaz a todo el personal operativo.
- Determinar el grado de conocimiento de la misión y visión en los colaboradores de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN

Tabla 43 Comunicación de la misión y visión de la empresa

Estrategia	Actividad	Recursos	Responsable	Participantes
Establecer un responsable encargado de la comunicación.	Reunión de trabajo para establecer el proceso de comunicación	Instalaciones de la empresa	Jefe de RRHH Investigador	Supervisores Jefe de RRHH Investigador
Diseñar Circulares Informativas	Redactar e imprimir la notificación	100 Impresiones A4 Doble cara	Jefe de RRHH Investigador	Personal Operativo y Administrativo
Implementar un impreso de la misión, visión y valores	Enviar el impreso para ser estudiada y anexada a la bitácora del trabajador.	100 Impresiones A4 Doble cara	Jefe de RRHH Supervisores	Personal Operativo y Administrativo

Evaluar el comunicado enviado	Realizar una encuesta para medir el alcance informativo.	Cuestionario	Investigador	Personal Operativo y Administrativo
-------------------------------	--	--------------	--------------	-------------------------------------

Fuente: VISPRIN CÍA. LTDA.

Elaborado por: El investigador

Los recursos utilizados para estas actividades serán proporcionados por la empresa.

ACCIONES

Febrero 28.- Charlas con la Ing. Ruth Castillo, gerente de la empresa para dialogar sobre las actividades a realizar previa su autorización, y con la Eco. Mónica Castillo jefe de recursos humanos para la coordinación, con una duración aproximada de 1 hora.

Marzo 5.- Diseño e impresión de hojas informativas de la misión, visión y valores de la empresa. Que posteriormente serán entregados a los supervisores, los mismos que los harán llegar a los colaboradores en su lugar de trabajo, para que los estudien y anexen en su bitácora.

Marzo 8-9.- Evaluación a los empleados sobre la información entregada.
(Cuestionario Anexo)

COMPARACIÓN DE VALORES

Información anterior obtenida.

- **Visión y misión**

Indicador cuantitativo: Empleados que la conocen

$$\text{Total de Empleados} = 46 / 97 = 0.47 = 47\%$$

Solo el 47% del total de los empleados de la empresa conocen claramente la misión y visión de la empresa, factores que son fundamentales en la organización y deben ser conocidos por todos sus colaboradores, el desconocimiento de estos elementos disminuye la identidad y rumbo de la empresa.

Información Obtenida

Tabla 44 Conocimiento de la misión y visión de la empresa

ESCALA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Def. SI	81	83,51
Indeciso	11	11,34
Def. NO	5	5,15
TOTAL	97	100,00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Investigador

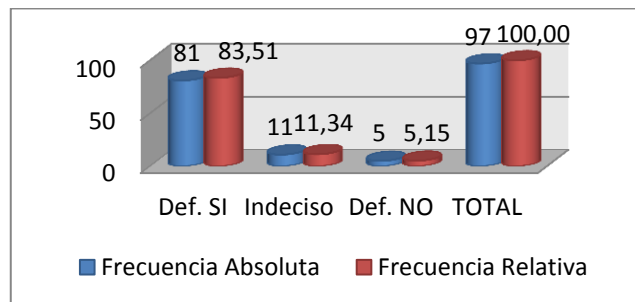


Gráfico 27 Conocimiento de la misión y visión de la empresa

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El investigador

Indicador cuantitativo: Empleados que la conocen

$$\frac{\text{Total de Empleados}}{\text{Total de Empleados}} = \frac{81}{97} = 0.83 = 83\%$$

El 83% de los encuestados es decir 81 empleados manifiestan conocer claramente la misión y visión de la empresa; un 11% que representan a 11 trabajadores se sienten indecisos, y un 5% de encuestado que son 5 personas no conocen estos elementos.

Claramente se evidencia un notable incremento de personas que manifiestan conocer la misión y visión de la empresa, que es un factor importante porque definen la base de la empresa, constituyen por qué y para qué existe dicha organización. Con respecto al indicador anterior se incrementó de un 47% a un 83% las personas que hoy conocen la razón de ser de la organización y hacia donde desea llegar.

6.9 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Estructura Orgánica VISPRIN CÍA. LTDA.

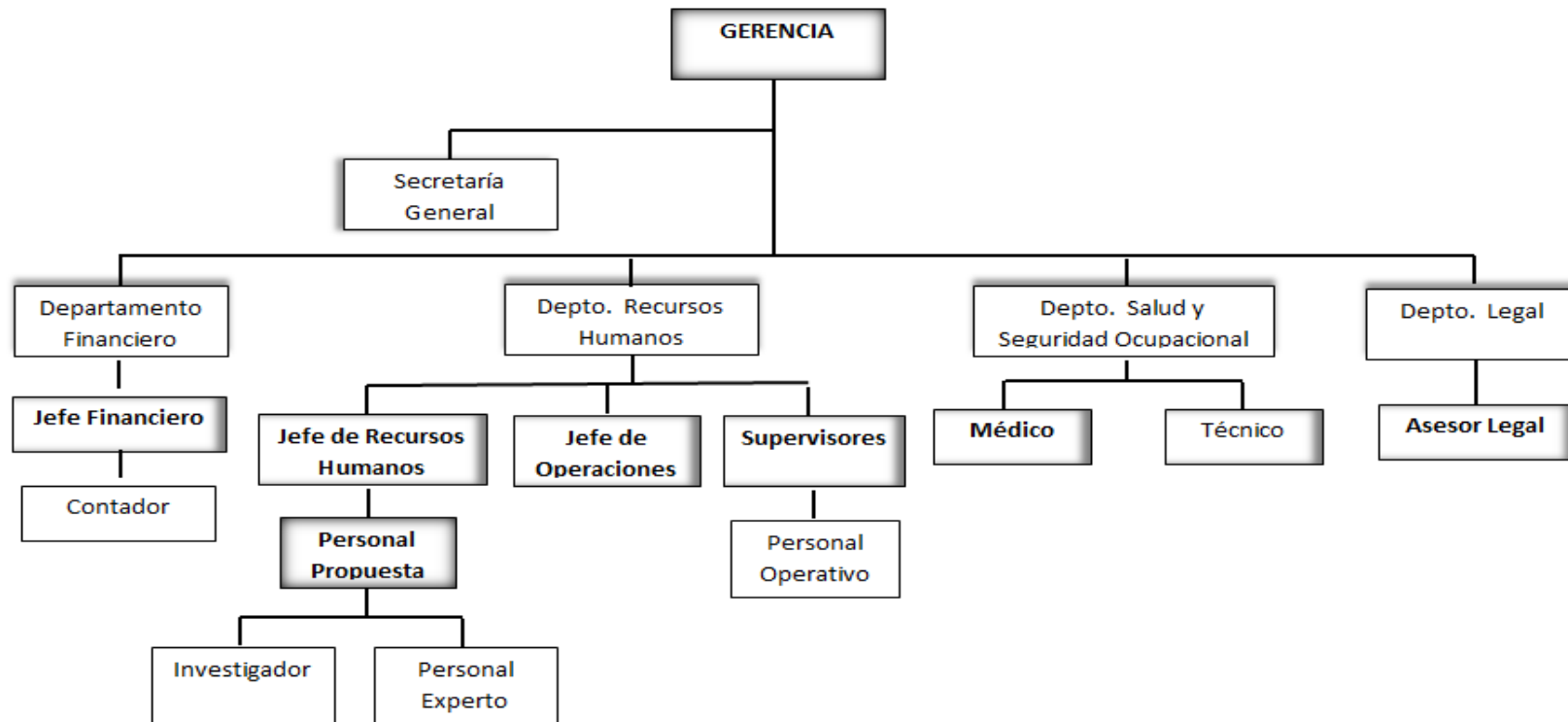


Gráfico 28 Organigrama Estructural

Fuente: VISPRIN CÍA. LTDA.

Elaborado por: Diego Buenaño

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se requerirá de los siguientes recursos:

Recurso Humano

Está conformando por los colaboradores de la empresa que forman parte del nivel operativo y el personal que designe el SETEC, además de 1 capacitador particular, encargados de impartir los seminarios. Además de la participación del investigador, autor de esta propuesta, bajo la coordinación la Eco. Mónica Castillo jefe del departamento de recursos humanos.

Recursos Físicos

Las actividades del proceso se desarrollaran en las instalaciones de VISPRIN CÍA LTDA, en un ambiente adecuado con las comodidades y seguridad del caso proporcionado por la gerencia de la empresa.

Recursos Materiales

- Computador
- Proyector
- Esferos
- Impresiones
- Resmas de Papel Bond
- Material Didáctico

Financiamiento

El monto de inversión de esta propuesta, se financiará hasta el ochenta por ciento por parte de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC) y la diferencia la cubrirá VISPRIN CÍA. LTDA., este proyecto impulsado por el gobierno coadyuva a la conformación de una alianza interinstitucional hacia el mejoramiento de la seguridad ciudadana, la formación integral, la idoneidad y las competencias laborales del personal que labora en empresas de seguridad., lo que minimizará los gastos de la capacitación.

6.10 CRONOGRAMA

**Cronograma de Actividades
Diagrama de Gantt**

AÑO	2014																																			
MES	MAY,				JUN.				JUL.				AGOS.				SEP.				OCT.				NOV.				DIC.							
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
ACTIVIDADES																																				
Entrenamiento experto	■				■				■				■				■				■				■				■							
Responsabilidad y Orientación al cliente				■																																
Manejo de armamento							■																													
Trabajo en equipo											■																									
Defensa personal															■																					
Calidad en el Trabajo																				■																
Adaptabilidad al cambio																				■																
Prevención del riesgo y manejo de emergencias																								■												
Integridad, iniciática y autocontrol																												■								
Lecturas											■				■					■																
Análisis de videos o películas											■												■													
Práctica Deportiva																												■				■				
Seguimiento				■				■				■				■				■				■				■				■				
Evaluación																																				

Gráfico 29 Plan de Desarrollo por Competencias

Fuente: VISPRIN CÍA. LTDA.

Elaborado por: Diego Buenaño

Actividades Dentro del Trabajo

■ Entrenamiento Experto

Actividades Fuera del Trabajo

■ Seminarios ■ Role-Playing

Actividades Fuera del Trabajo

■ Lecturas

■ Revisión de videos

■ Deportes

6.11 PRESUPUESTO

Cuadro 2 Detalle Presupuesto Seminarios

Métodos Fuera del trabajo (Período de 5 meses)

Tema capacitación	Fecha programada	Duración / horas	Valor Unit. / USD	Valor Total / USD
Responsabilidad y Orientación al cliente	may-14	8	10	80
Trabajo en equipo	jul-14	8	10	80
Calidad en el Trabajo	sep-14	4	10	40
Adaptabilidad al cambio	sep-14	4	10	40
Integridad, iniciática y autocontrol	nov-14	12	10	120
Sub-Total USD.:				360

Entrenamiento (Role-playing) (Período de 3 meses)

Tema capacitación	Fecha programada	Duración / horas	Valor Unit. / USD	Valor Total / USD
Manejo de armamento	jun-14	8	15	120
Defensa personal	ago-14	8	15	120
Prevención del riesgo y manejo de emergencias	oct-14	8	15	120
Sub-Total USD.:				360

TOTAL USD INVERSION SEMINARIOS y ENTRENAMIENTO:	720
--	------------

Fuente: Propia

Elaborado por: Diego Buenaño

Cuadro 3 Presupuesto de Implementación del Desarrollo de Competencias en VISPRIN CÍA. LTDA.

Descripción	Cantidad	unidad de medida	Valor Unit. / USD	Valor Total / USD
Registros y Evaluaciones	2	resma	4,00	8,00
Entrenamiento Experto (Dentro del Trabajo)	1	-	-	-
Seminarios (Fuera del Trabajo)	36	hora	10,00	360,00
Capacitación (Role-Playing)	24	hora	15,00	360,00
Movilización / combustible (investigador)	10	gal.	1,45	14,50
Material escrito (folletos)	100	folleto	1,20	120,00
Lápices	25	caja	1,50	37,50
Certificados	50	cartulina A4 x 2	0,50	25,00
Útiles de oficina				25,00
Películas	2	unidad	5,00	10,00
Uso de Canchas sintética (16Eq.)	16	hora	8,00	128,00
Trofeos	3	unidad	15,00	45,00
Medallas	30	unidad	1,00	30,00
			Sub total USD:	1.163,00
			Imprevistos 10%	116,30
			TOTAL PROPUESTA USD:	1.279,30

Fuente:Propia

Elaborado por: Diego Buenaño

6.12 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado, para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo del plan, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente que nos permita anticipar contingencias que se pueden presentar en el camino con la finalidad de implementar correctivos a través de acciones que nos aseguren la consecución de las metas.

Las preguntas que a continuación se explican ayudarán a cumplir esta tarea:

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

La evaluación de las actividades del plan de acción se solicitará por el Jefe del departamento de Recursos humanos de la empresa.

2.- ¿Por qué evaluar?

La evaluación del plan es necesaria porque es la única forma de constatar que el desarrollo de estas actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente para asegurar el éxito de la empresa.

3.- ¿Para qué evaluar?

Se debe evaluar las actividades, porque es importante determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos durante el período de ejecución.

4.- ¿Qué evaluar?

Se debe evaluar todas las actividades que se van a implementar en el desarrollo de competencias que permitirán el incremento esperado del desempeño laboral.

5.- ¿Quién evalúa?

El responsable de evaluar las actividades estará a cargo de Diego Buenaño, autor la propuesta.

6.- ¿Cuándo evaluar?

La evaluación se realizará durante y después del período de implementación de las actividades encaminadas a mejorar el desempeño laboral.

7.- ¿Cómo evaluar?

Mediante el registro del comportamiento de colaboradores de la empresa, realizado por el supervisor; para observar el grado de impacto y satisfacción de la propuesta.

8.- ¿Con qué evaluar?

Se evaluará a través de instrumentos de medición como cuestionarios y observaciones directas según el caso.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES Martha, “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2008,
- ALLES Martha, “Gestión por competencias El Diccionario”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, 2007.
- ARELLANO Homero, “Nuestra Seguridad”, Ministerio Coordinador de Seguridad, Quito –Ecuador, 2012,
- CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 8va edición. 2008
- CHIAVENATO Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, 2004.
- DIAZ Rogelio, “El enfoque de las competencias laborales”, Pontificia Universidad Católica, Chile., 2002,
- GRANDA Eloy, “La insatisfacción laboral como factor de bajo rendimiento del trabajador” Edición Quipuramayoc, 2003,
- FRANKLIN Benjamín, “Auditoría Administrativa Evaluación y diagnostico empresarial”. Pearson Educación, México, 2013
- FRANKLIN Benjamín, “Auditoría Administrativa”. Mc Graw-Hill, México, 2001
- KOONTZ Harold y Weihrich Heinz, Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, , McGraw-Hill Interamericana, 2004.

- OLIVEIRA Da Silva Reinaldo, Teorías de la Administración, de International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002.
- ROBBINS Stephen y Coulter Mary Administración», Octava Edición, de, Pearson Educación, 2005.
- VARGAS Carlos, “La formación basada en competencias en América Latina” Seminario Andino Colombia, 2008

FUENTES ELECTRONICAS.

- <http://repo.uta.edu.ec>
- <http://ftp.puce.edu.ec/>
- <http://repositorio.ute.edu.ec/>
- http://www.oei.es/etp/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens.pdf
- http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fcamafu.org.mx%2Findex.php%2FDesarrolloInstitucionalBiblioteca%2Farticles%2Fenfoco-de-competencias-laborales.html%3Ffile%3Dtl_files%2FImagenes_M1%2Fdesarrollo%2520institucional%2FEI_enfoque_de_las_Competiciones_Laborales.pdf&ei=s_SUUuzTN8arkAeY24DoCA&usq=AFQjCNEqk25BeA1Q03A7kuFbiUdX30ZfmQ&sig2=qRQ-27TLj7-LzNm5uqmOhg&bvm=bv.57155469,d.eW0
- http://cmap.upb.edu.co/rid=1133967433770_979963846_282/
- http://www.revistalideres.ec/economia/empresas-gusto-trabajar-Ecuador-Great_Place_to_Work_0_834516572.html.
- <http://www.libros.publicaciones.ipn.mx/PDF/2128.pdf>
- <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

- <http://socialmediaempresario.com/eficacia-eficiencia-efectividad-socialmedia/>
- <http://www.degerencia.com/tema/efectividad>
- <http://www.degerencia.com/articulo/optimiza-tu-propia-efectividad>
- <http://www.redes-cepalc.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/ABC%20DE%20LAS%20COMPETENCIAS.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos67/planeamiento-recursos-humanos/planeamiento-recursos-humanos.shtml>
- http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/funciones_y_competencias_laborales._instructivo.pdf
- <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-redujo-indices-eventos-delictivos-durante-2013.html>
- <http://www.iunaes.com.mx/posgrado/images/stories/libro%20competencias%20final.pdf>
- <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/Modulo-7-La-Gestion-del-Talento-Humano-2011-2012.pdf>
- http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_com/ii.htm
- <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/Modulo-7-La-Gestion-del-Talento-Humano-2011-2012.pdf>
- <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/segundo/a10.pdf>
- <http://www.aprendamosrecursos.com.ar/2012/08/competencias-personales-sabersaber.html>
- <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm>

ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°:

**ENCUESTA SOBRE EL DESARROLLO DEL COMPETENCIAS Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA
VISPRIN CIA. LTDA.
TRABAJADORES VISPRIN CIA. LTDA.**

La investigación que se realiza es con fines académicos. Por lo que la información que nos proporcione es confidencial y anónima. Le rogamos, por tanto, que responda con la mayor sinceridad posible.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Procure ser lo más honesto en sus respuestas
- Marque con una X la respuesta (S) que considere apropiada (S)
- Evitar los tachones, borrones y enmendaduras.
- Sus respuestas son de vital importancia para alcanzar nuestro objetivo

Por favor **seleccione** con x “**sólo una**” de las siguientes opciones:

Información General:

Sexo:

Femenino

Masculino

Edad:

Menos de 25 años

Entre 25 y 40 años

Más de 40 años

Tipo de Nivel en que trabaja

Nivel Administrativo

Nivel Operativo

Nivel de Educación

Primaria

Secundaria

Universidad

Tiempo trabajado en el puesto actual

Menos de 5 años

Entre 5 y 9 años

Más de 9 años

1. ¿Realiza usted un trabajo de calidad?

- Siempre
- A veces
- Nunca

2. ¿Conoce usted con claridad cuál es la misión y visión de la empresa?

- Si
- Indeciso
- No

3. ¿Está al tanto de los objetivos y metas de la empresa?

- Definitivamente Si
- Indeciso
- Definitivamente No

4. ¿Considera usted que la empresa está conforme con su desempeño laboral?

- Definitivamente Si
- Indeciso
- Definitivamente No

5. ¿Se encuentra identificado con el trabajo que realiza en la empresa?

- Definitivamente Si
- Indeciso
- Definitivamente No

6. ¿Se encuentra motivado a la hora de realizar su trabajo?

- Siempre
- A veces
- Nunca

7. ¿Cuáles son los factores que le motivan a realizar mejor su desempeño laboral?

- Capacitación
- Incentivos económicos

- Reconocimientos
- Flexibilidad de horario

8. ¿Cómo califica el grado de competencias laborales que usted posee?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular

9. ¿Considera que usted cumple con las metas planteadas por parte de la empresa?

- Siempre
- A veces
- Nunca

10. ¿Cuál es el método más utilizado en la empresa para desarrollar sus competencias laborales?

- Clases teoricas
- Practicas externas
- Seminarios talleres
- Clases prácticas
- Tutorías (Guía y atención personalizada)
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

11. ¿Organiza usted los recursos y actividades que necesita en su lugar de trabajo?

- Siempre
- A veces
- Nunca

12. ¿El trabajo que usted realiza es planificado, conducido y supervisado por parte de la empresa?

- Siempre
- A veces
- Nunca

13. ¿Considera usted que es continua la evaluación del desempeño laboral en la empresa?

- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo

14. ¿Cómo se siente con el trabajo realizado en la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho

15. ¿Considera usted que el desarrollo de competencias laborales le permite un mejor desempeño?

- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°:

ENCUESTA SOBRE MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA
TRABAJADORES VISPRIN CIA. LTDA.

- 1. ¿Se encuentra identificado con el trabajo que realiza en la empresa?**
- Definitivamente Si
 Indeciso
 Definitivamente No
- 2. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión de la empresa?**
- Si
 Indeciso
 No
- 3. ¿Entiende con claridad la misión y visión de la empresa?**
- Si
 Indeciso
 No
- 4. ¿Realiza Ud. Acciones para lograr cumplir la misión y visión?**
- Si
 Indeciso
 No
- 5. ¿La empresa promueve el conocimiento de información referente a la empresa?**
- Si
 Indeciso
 No
- 6. ¿Considera Ud. que la empresa se preocupa por Ud.?**
- Si
 Indeciso
 No

Gracias por su colaboración.

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1890132401001

RAZON SOCIAL: VIGILANCIA PRIVADA DE SEGURIDAD VISPRIN CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO AGT.:** 04/10/1991
NOMBRE COMERCIAL: VISPRIN

ACTIVIDADES ECONOMICAS:
ACTIVIDADES DE VIGILANCIA Y PROTECCION A TRAVES DE GUARDIANES

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: AVENIDA UNIDAD NACIONAL
Número: 03-33 Intersección: AVENIDA CEVALLOS Edificio: VILLENA Oficina: PB Teléfono Trabajo: 032823870
Teléfono Trabajo: 032423065 Teléfono Trabajo: 099623422 Fax: 032823870 Email: visprin@hotmail.com


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL
COTACACHI


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LFERNANDEZ Lugar de emisión: AMBATO, BOLIVAR 1590 ENTRE MARTINEZ Y ALAMA Fecha y hora: 24/03/2024 11:09:50

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1890132401001

RAZON SOCIAL: VIGILANCIA PRIVADA DE SEGURIDAD VISPRIN CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL: VISPRIN

CLASE DE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL

REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: CASTILLO CARDENAS RUTH ISABEL

FEC. INICIO ACTIVIDADES.: 04/10/1991

FEC. CONSTITUCION: 04/10/1991

FEC. INSCRIPCION: 30/12/1991

FEC. ACTUALIZACION: 24/09/2004

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE VIGILANCIA Y PROTECCION A TRAVES DE GUARDIANES

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: AVENIDA UNIDAD NACIONAL
Número: 08-33 Intersección: AVENIDA CEVALLOS Edificio: VILLENA Oficina: PB Referencia ubicación: FRENTE
AL BANCO DEL PACIFICO Telefono Trabajo: 032623870 Telefono Trabajo: 032423065 Telefono Trabajo: 099923422
032623870 Email: visprin@hotmail.com

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO DEL IVA
- * ANEXOS DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001

ABIERTOS: 1

CERRADOS: 0

JURISDICCION:

REGIONAL CENTRO 11 TUNGURAHUA

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LEFERNANDEZ Lugar de emisión: AMBATO, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA, MARTELLO, CALALAMA

Fecha y hora: 24/09/2004 11:09:59

**COMANDO CONJUNTO DE LAS FF.AA.
DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA**



30010008
RUTH CASTRO

VISPRUN CIA, LTDA.

Representación, S. Asesoria

180102001001

VENUELA F. 0001

CASTILLO CARDENAS RUTH ISABEL

Representación Logística

UNIDAD NACIONAL 08-09 Y CEVALLOS

VENUELA F. 0001

LA MERCED / AMBATO / TUNGURAHUA

Representación Logística

ED0044 (D)

VENUELA F. 0001

TENENCIA DE ARMAS
COMPAÑIA DE SEGURIDAD



SR. DR. FERNANDO E. VILLALBA
JEFE DE UNIDAD LOGÍSTICA

SR. DR. FERNANDO VILLALBA VILLALBA
JEFE DE UNIDAD LOGÍSTICA DEL CC. FF. AA.

LA NO RENOVACIÓN DE LA PRESENTE AUTORIZACIÓN DETERMINARÁ LA SUSPENSIÓN DE
LAS ACTIVIDADES AUTORIZADAS

Tabla de la Distribución Chi Cuadrado

gl	Nivel de significación				
	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
1	2.7055	3.8415	5.0239	6.6349	7.8794
2	4.6052	5.9915	7.3778	9.2104	10.5965
3	6.2514	7.8147	9.3484	11.3449	12.8381
4	7.7794	9.4877	11.1433	13.2767	14.8602
5	9.2363	11.0705	12.8325	15.0863	16.7496
6	10.6446	12.5916	14.4494	16.8119	18.5475
7	12.017	14.0671	16.0128	18.4753	20.2777
8	13.3616	15.5073	17.5345	20.0902	21.9549
9	14.6837	16.919	19.0228	21.666	23.5893
10	15.9872	18.307	20.4832	23.2093	25.1881
11	17.275	19.6752	21.92	24.725	26.7569
12	18.5493	21.0261	23.3367	26.217	28.2997
13	19.8119	22.362	24.7356	27.6882	29.8193
14	21.0641	23.6848	26.1189	29.1412	31.3194
15	22.3071	24.9958	27.4884	30.578	32.8015
16	23.5418	26.2962	28.8453	31.9999	34.2671
17	24.769	27.5871	30.191	33.4087	35.7184
18	25.9894	28.8693	31.5264	34.8052	37.1564
19	27.2036	30.1435	32.8523	36.1908	38.5821
20	28.412	31.4104	34.1696	37.5663	39.9969
21	29.6151	32.6706	35.4789	38.9322	41.4009
22	30.8133	33.9245	36.7807	40.2894	42.7957
23	32.0069	35.1725	38.0756	41.6383	44.1814
24	33.1962	36.415	39.3641	42.9798	45.5584
25	34.3816	37.6525	40.6465	44.314	46.928
26	35.5632	38.8851	41.9231	45.6416	48.2898