



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas

TEMA:

“LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS COMO BASE DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA "RAM JEANS" DEL CANTÓN PELILEO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”

AUTORA: Lorena Elizabeth Flores Mazón

TUTORA: Ps. Mg. María Cristina Abril Freire

AMBATO-ECUADOR

Noviembre 2016



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ps. Mg. María Cristina Abril Freire

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS COMO BASE DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA "RAM JEANS" DEL CANTÓN PELILEO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.” presentado por LORENA ELIZABETH FLORES MAZÓN para optar por el título de Ingeniera de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, Agosto 19 del 2016



Ps. Mg. María Cristina Abril Freire

C.I.1803324175

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Lorena Elizabeth Flores Mazón, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

Ambato, Octubre 19 del 2016



Lorena Elizabeth Flores Mazón

C.I. 1805053186

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. MBA. Christian Andrés Barragán Ramirez.
C.I.1803783644



Ing. MBA. María Dolores Guamán Guevara
C.I.1802831691

Ambato, Octubre 19 del 2016

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Lorena Elizabeth Flores Mazón

C.I. 1805053186

AGRADECIMIENTO

Mi efusivo agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, por darme la oportunidad de formarme como una profesional de élite en este mundo competitivo.

Agradezco especialmente a la Ps Mg. María Cristina Abril Freire, por su invaluable aporte a la realización de esta investigación.

Finalmente agradezco a "RAM JEANS", por facilitarme la información para la elaboración del presente trabajo.

A todos mil gracias

LORENA ELIZABETH

DEDICATORIA

A Dios por darme la sabiduría y el entendimiento para haber podido llegar a estas instancias de mi vida profesional, por su misericordia al bendecirme en estos años y en este proyecto.

A mis padres y hermanos por ser el soporte y apoyo fundamental en todo momento de mi vida y de mi carrera.

LORENA ELIZABETH

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO.....	IV
DERECHOS DE AUTOR.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
INDICE DE GRÁFICOS.....	XIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XVI
ABSTRACT.....	XVII
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Árbol de Problemas.....	6
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.1. Objetivo general.....	7
2.2. Objetivo específicos.....	7
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE).....	8
Administración.....	9
Administración de recursos humanos.....	9
Gestión.....	10
Competencia.....	10
Gestión de competencias.....	10
La Gestión por Competencias como herramienta para la DERH.....	11
Competencias.....	12
Características de las Competencias.....	12
Clasificación de Competencias.....	14

Caracterización mínima sobre las competencias y su desarrollo	18
El papel de la formación en el desarrollo y gestión de las competencias	20
Identificar y Evaluar las Competencias.....	21
Identificación y Evaluación de las Competencias.....	21
Enfoque estructural por competencias	22
Enfoque sistémico de la gestión del talento humano	23
Descripción del puesto	23
Análisis de puestos	23
Estructura del análisis de puestos.....	24
Etapas del análisis de puesto	27
Etapas de planeación.....	28
Etapas de preparación	29
Etapas de realización	29
Desempeño de la función del puesto.....	30
Desempeño situacional del puesto	32
Métodos para la descripción y el análisis de puestos.....	32
Desempeño.....	34
Desempeño Laboral	34
Evaluación de desempeño	34
Rendimiento contextual	35
Administración de sueldos y salarios	35
Responsabilidades en la evaluación del desempeño	36
Beneficios de la evaluación del desempeño.....	38
Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	40
Método de escalas gráficas.....	40
Cómo manejar el método de evaluación de escalas gráficas	41
Ventajas del método de escalas gráficas	41
Método de elección forzada	42
Características del método de elección forzada	42
Ventajas del método de elección forzada.....	42
Método de investigación de campo.....	43
Características del método de investigación de campo.....	43

Ventajas del método de investigación de campo	44
Método de incidentes críticos.....	44
Características del método de incidentes críticos.....	44
Método Mixto (comparación por pares)	45
Método de frases descriptivas	45
Métodos modernos de evaluación.....	45
La evaluación de 360°	45
La evaluación de 180°	46
Tres aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación de desempeño	46
Formación del inventario de evaluación del potencial humano.....	47
Orientación del desempeño laboral	48
El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño	49
La autoevaluación en el desempeño.....	50
Retroinformación de la medición del desempeño	51
Hipótesis.....	51
4. METODOLOGÍA	52
Modalidad Básica de la Investigación.....	52
Investigación de Campo.....	52
Investigación Bibliográfica	52
Investigación Exploratoria	52
Investigación Descriptiva.....	53
Investigación Correlacional	53
Población y Muestra.....	53
Población.....	53
Muestra.....	54
Recolección de Información	54
5. RESULTADOS.....	56
Verificación de la hipótesis.....	70
Planteamiento de hipótesis.....	70
Combinación de frecuencias	70
Grado de significación	72
Conclusiones	75
Recomendaciones.....	75

Propuesta.....	76
Tema.....	76
Objetivo general.....	76
Objetivos específicos.....	76
Justificación.....	76
I Etapa.....	78
Análisis situacional.....	78
II Etapa.....	79
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	79
Determinar los instrumentos de evaluación.....	79
Evaluación del desempeño por evaluación forzada.....	83
III ETAPA.....	85
Formato el mapa DACUM.....	85
Administración de la propuesta.....	96
Validación de la Propuesta.....	96
ANEXO N° 01 .- Encuesta.....	100
ANEXO N° 02.- Instalaciones de la empresa.....	104
ANEXO N° 03.- RUC.....	106
ANEXO N° 04.- Tabla de verificación de la hipótesis ch- cuadrado.....	107
Bibliografía.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.- GAD Municipal Del Cantón San Pedro	4
Tabla N° 2.- Población.....	54
Tabla N° 3.- Requisitos solicitados para el ingreso a la empresa	57
Tabla N° 4.- La empresa se especifica de acuerdo a las funciones del puesto	58
Tabla N° 5.- Adaptación al puesto	59
Tabla N° 6.- Actitud frente a función que va a desempeñar	60
Tabla N° 7.- Desempeño de compañeros en el puesto de trabajo.....	61
Tabla N° 8.- Grado de responsabilidad en el desarrollo del equipo	62
Tabla N° 9.- Qué determina el Logro de resultados	63
Tabla N° 10.- Logro de resultados	64
Tabla N° 11.- Evaluación del rendimiento.....	65
Tabla N° 12.- Desarrollo de su desempeño laboral	66
Tabla N° 13.- Métodos para medir el desempeño.....	67
Tabla N° 14.- Condiciones para evaluación del desempeño.....	68
Tabla N° 15.- Beneficio de la evaluación	69
Tabla N° 16.- Frecuencias observadas	71
Tabla N° 17.- Frecuencias esperadas	71
Tabla N° 18.- Nivel de Significación y Regla de Decisión.....	72
Tabla N° 19.- Tabla de contingencia	73
Tabla N° 20.- Método De Comparación De Factores De La Empresa Ram Jeans....	93
Tabla N° 21.- Producción 2016.....	95
Tabla N° 22.- Producción 2017	95

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.- Balanza Comercial	2
Gráfico N° 2.- Catastro y Patentes	4
Gráfico N° 3.- Árbol De Problemas	6
Gráfico N° 4.- Clasificación de Competencias	16
Gráfico N° 5.- Clasificación de Competencias	17
Gráfico N° 6.- Beneficios de la gestión de recursos humanos por competencias.....	18
Gráfico N° 7.-Competencias y su Desarrollo.....	19
Gráfico N° 8.- La Formación y la Gestión de Competencias	20
Gráfico N° 9.- Enfoque estructural	22
Gráfico N° 10.- Sistema de Calidad y Mejora Continua.....	24
Gráfico N° 11.- Requisitos intelectuales	25
Gráfico N° 12.- Requisitos físicos	25
Gráfico N° 13.-Responsabilidades adquiridas	26
Gráfico N° 14.- Condiciones de trabajo.....	27
Gráfico N° 15.- Etapa de preparación	29
Gráfico N° 16.- Etapa de realización	30
Gráfico N° 17.- Desempeño de la función	31
Gráfico N° 18.- Rendimiento contextual	35
Gráfico N° 19.- Administración de sueldos y salarios.....	36
Gráfico N° 20.- Beneficios para el gerente como administrador de personas	38
Gráfico N° 21.- Beneficios para la persona	39
Gráfico N° 22.- Beneficios para la organización	39
Gráfico N° 23.- Tres aspectos claves Para el éxito	47
Gráfico N° 24.- Orientación del desempeño laboral.....	48
Gráfico N° 25.- El rol de recursos humanos en la evaluación de desempeño	50
Gráfico N° 26.- Elementos solicitados para el ingreso a la empresa	57
Gráfico N° 27.- La empresa se especifica de acuerdo a las funciones del puesto	58
Gráfico N° 28.- Adaptación al puesto	59
Gráfico N° 29.- Actitud frente a función que va a desempeñar	60
Gráfico N° 30.- Desempeño de compañeros en el puesto de trabajo.....	61
Gráfico N° 31.- Grado de responsabilidad en el desarrollo del equipo	62
Gráfico N° 32.- Qué determina el Logro de resultados	63

Gráfico N° 33.- Logro de resultados	64
Gráfico N° 34.- Evaluación del rendimiento	65
Gráfico N° 35.- Desarrollo de su desempeño laboral	66
Gráfico N° 36.- Métodos para medir el desempeño.....	67
Gráfico N° 37.- Condiciones para evaluación del desempeño.....	68
Gráfico N° 38.- Beneficio de la evaluación	69
Gráfico N° 39.- Campana de Gaus.....	74
Gráfico N° 40.- Modelo Operativo DACUM para la gestión de competencias.....	77
Gráfico N° 41.- Método Situacional DELPHI	97

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.- Características.....	12
Cuadro N° 2.- Características de competencias	13
Cuadro N° 3.- Clasificación de Competencias.....	14
Cuadro N° 4.- Pasos de la planeación	28
Cuadro N° 5.- Métodos para la descripción y el análisis de puestos	33
Cuadro N° 6.- Responsabilidades en la evaluación del desempeño.....	37
Cuadro N° 7.- Visualizar las necesidades internas	78
Cuadro N° 8.- Visualización de trabajos y tareas en el proceso de producción.....	78
Cuadro N° 9.- Ficha de Observación empresa "Ram Jeans"	80
Cuadro N° 10.- Entrevista empresa "Ram Jeans"	81
Cuadro N° 11.- Evaluación del desempeño por evaluación forzada.....	83
Cuadro N° 12.-Formato mapa DACUM	85
Cuadro N° 13.- Diseño y Corte	86
Cuadro N° 14.- Costurera 1.....	86
Cuadro N° 15.- Costurera 2.....	87
Cuadro N° 16.- Costurera 3.....	87
Cuadro N° 17.- Costurera 4.....	88
Cuadro N° 18.- Costurera 5.....	88
Cuadro N° 19.- Costurera 6.....	89
Cuadro N° 20.- Costurera 7.....	89
Cuadro N° 21.- Terminador 1	90
Cuadro N° 22.- Terminador 2	90
Cuadro N° 23.- Terminador 3	91
Cuadro N° 24.- Bodeguero.....	91
Cuadro N° 25.- Formato de Encuesta para la Validación	98

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa RAMS JEANS se encuentra en el sector textil desde hace 35 años, tiempo en el cual ha colocado sus productos como pantalones de dama y caballero en base a lineamientos de calidad productiva, pero debido a los cambios del entorno se ha evidenciado que el recurso humano presenta un inadecuado desempeño laboral, el cual afecta a los niveles de productividad.

En este contexto, se ha determinado la necesidad de generar un análisis a la gestión de competencias, desde el enfoque de formalización de conocimientos e integración, con el propósito de generar un cambio de actitud en el recurso humano, el mismo que se refleje en el alto desempeño laboral y por ende se genere competitividad organizacional.

Los resultados alcanzados en el proceso investigativo, específicamente en la investigación de campo, permitió conocer que el perfil de competencia en referencia al conocimiento básico y técnico no son debidamente potencializadas, lo cual afecta al desempeño laboral.

Se recomienda entonces generar un cambio en el direccionamiento del recurso humano, mediante un modelo de gestión de competencia desde el enfoque DACUM para la maximización de las competencias en el puesto de trabajo, para así generar un eficiente aprovechamiento de los recursos empresariales y entonces acceder a altos niveles de producción basados en la integración de habilidades y destrezas de su personal y entonces la imagen de la empresa promueva satisfacción productiva y comercial.

PALABRAS CLAVES:

GESTIÓN DE COMPETENCIAS

DESEMPEÑO LABORAL

PRODUCCIÓN

DACUM (Developing a Curriculum)

RAM JEANS

ABSTRACT

The company RAMS JEANS is located in the textile sector for 35 years, time in which he has placed its products as pants lady and gentleman based on guidelines of production quality, but due to changes in the environment has shown that the resource human presents an inadequate job performance which affects productivity levels.

In this context, we have determined the need to generate an analysis to management skills, from the viewpoint of formalization of knowledge and integration, in order to generate a change of attitude in the human resource, the same as reflected in the high job performance and organizational competitiveness thus generated.

The results achieved in the research process, specifically in the field research, allowed to know that the competency profile in reference to basic and technical knowledge are not properly potentiated, which affects job performance.

It is therefore recommended to generate a change in addressing the human resource through a management model competition from the DACUM approach to maximizing skills in the workplace, in order to generate efficient use of corporate resources and then access high levels of integration based on the abilities and skills of their staff and then the image of the company promote productive and commercial satisfaction production.

KEYWORDS:

MANAGEMENT SKILLS

JOB PERFORMANCE

PRODUCTION

DACUM (Developing a Curriculum)

RAM JEANS

Tema:

La gestión de competencias como base del desempeño laboral en la empresa "RAM JEANS" del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La *gestión de competencias* según (Bedoya, 2012, pág. 3), menciona que junto al proceso de evaluación de desempeño constituyen un gran desafío en los contextos modernos ya que las empresas necesitan adecuarse a la velocidad del entorno para garantizar su supervivencia lo que exige a su vez cambios en los modelos de gestión de las personas.

“En este entorno de profundas incertidumbres para las personas y las organizaciones surgen los modelos de *Gestión por competencias*, que procuran hacer posible que la relación entre la empresa y sus miembros pueda concebirse dentro de un marco de cooperación estable.” (Santos, 2013, pág. 2).

Manifiesta (Rodriguez E, 2011, pág. 8) que actualmente la *gestión de competencias* se asocia de manera exclusiva a grandes corporaciones y empresas multinacionales, caso particular es la cadena de supermercados "Walmart más importantes del país mexicano, cuya posición en el mercado brinda estabilidad laboral y oportunidades permanentes de crecimiento y superación, su visión es “Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias. El trabajo por competencia de Walmart se encuentra enfocado en: Aumentar la productividad y generar nuevas iniciativas comerciales.

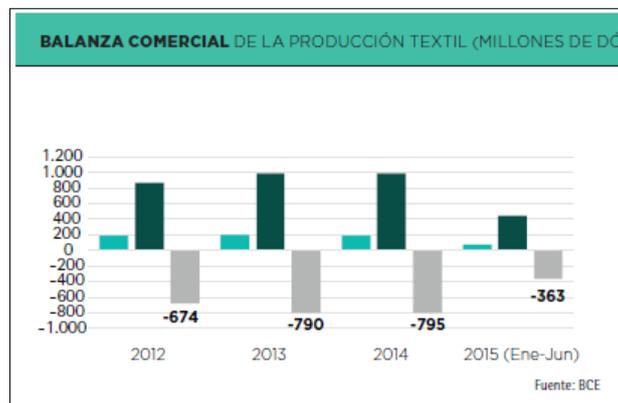
Por otro lado (Santos, 2013, pág. 12) indica que hay que tomar en cuenta que la *gestión por competencias* también se puede relacionar con aquellas empresas de cualquier tamaño, siempre y cuando éste al aplicarlo no sea considerado como una simple moda sino como un modelo adecuado de gestión que permita la integración de los subprocesos y el logro de resultados.

La crisis económica que atraviesa el país en los últimos años se debe a los constantes cambios económicos, como la aplicación de salvaguardias que afecto al sector debido al incremento de costos en materias primas e insumos, los políticos como la inestabilidad en las leyes comerciales y sociales como es el caso de migración interna y externa que no permite el eficiente reclutamiento de una fuerza laboral estable , generando un sin

número de problemas para las empresas que están en el sector textil, por tanto la inadecuada *gestión de competencias* limita la productividad empresarial lo cual afecta al rendimiento laboral, el mismo que se refleja en el estancamiento organizacional. (www.aite.com.ec, 2016)

La industria textil se establece como un sector dinámico debido que en 2015 registra una baja de 4,30% respecto al año anterior y representa el 0,9% del PIB nacional y el 7,24% del PIB manufacturero. Además de su importancia económica, esta industria se constituye como uno de los sectores más influyentes dentro del mercado laboral ya que, según estimaciones de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), la industria genera alrededor de 50.000 plazas de empleo directas y más de 200.000 indirectas lo que lo ha llevado a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea. La balanza comercial textil en los últimos tres años ha sido deficitaria en más de 670 millones de dólares siendo los principales productos de importación el calzado, las polainas y los artículos relacionados con un valor FOB de más de USD 168 millones. Para el año 2015, los resultados al mes de junio develan que al igual que otros sectores, las exportaciones e importaciones del sector serán menores respecto al año anterior y que la balanza comercial permanecerá negativa. (Ekos, 2016).

Gráfico N° 1.- Balanza Comercial



Fuente: (Ekos, 2016)

La problemática está enfocada a que en el sector textil del país no existe un marco de trabajo sustentado en la *gestión de competencias*, debido a que no se toma en consideración a la fortaleza humana como el principal activo de las empresas, lo cual se refleja en el deficiente desempeño laboral y por ende se refleja en la baja productividad, tampoco se genera una administración estratégica que permita aprovechar eficientemente los recursos empresariales, de tal manera que los niveles y

procesos de producción no son idóneos a la demanda en el mercado afectando así la imagen del sector en la localidad.

San Pedro de Pelileo, denominada la "Ciudad Azul", se caracteriza por el desarrollo de la industria textil, la cifra manejada entre los productores estiman que en el cantón se elaboran entre 9 y 12 millones de prendas al año. Sin embargo desde el 2010, los altos costos de los insumos han procurado que esta cifra comience a disminuir notablemente. Antes se confeccionaba entre 200 y 250 prendas a la semana, sin embargo ahora es un logro llegar a las 180, lo detalla Kléber Pérez productor del jean. Esto se ha convertido en una realidad en la localidad, sin embargo Doris Manobanda, artesana de la rama textil, asegura que en Pelileo se hace un mayor esfuerzo por mantener viva esta industria, en la que están inmiscuidos alrededor del 80% de la población local. (lahora.com.ec, 2015).

En este marco de trabajo y organización textil de la localidad se encuentran empresas que generar un proceso de manejo de recurso humano basado en la integración socio económico de la localidad, el cual se observa en el siguiente registro:

TABLA N° 1.- GAD municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

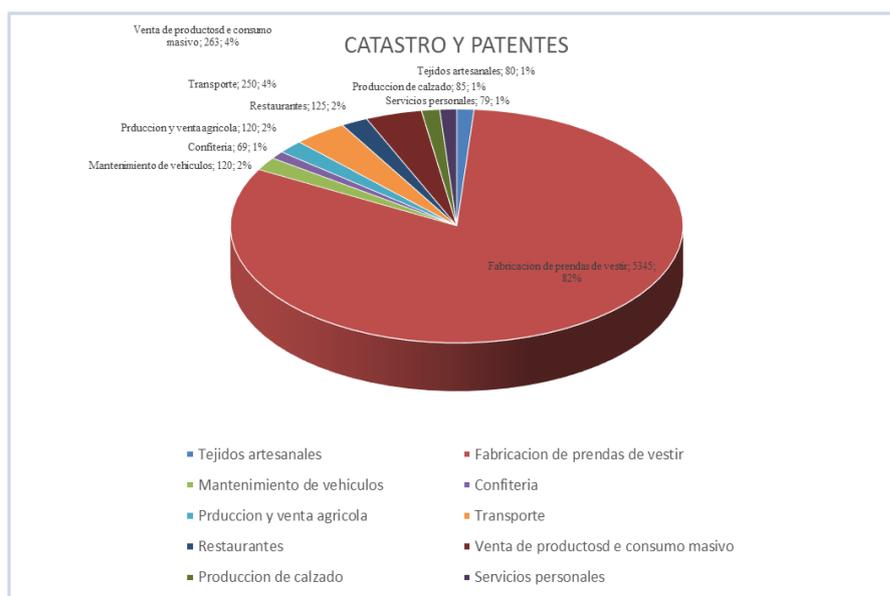


ACTIVIDADES	cantidad	Porcentaje
Tejidos artesanales	80	1,22
Fabricación de prendas de vestir	5345	81,78
Mantenimiento de vehículos	120	1,84
Confitería	69	1,06
Producción y venta agrícola	120	1,84
Transporte	250	3,82
Restaurantes	125	1,91
Venta de productos de consumo masivo	263	4,02
Producción de calzado	85	1,30
Servicios personales	79	1,21
Total	6536	100,00

Fuente: Registro *GAD Municipal del Cantón San Pedro De Pelileo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Gráfico N° 2.- Catastro y Patentes



Fuente: Registro *GAD Municipal del Cantón San Pedro De Pelileo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

En el registro que se observa en el GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, existen varias actividades económicas, entre las cuales se observa que existen 5345 fábricas de prendas de vestir que están formalizadas y legalizadas y que representan el 80% de las actividades económicas de la localidad, lo cual permite evidenciar que existe un amplio número de organizaciones que generan trabajo y promueven el desarrollo socio económico de la localidad. La industria de la producción del jeans es una actividad ligada al sector productivo del país, en lo que es la industria de la vestimenta. Con materia prima específicamente de tela índigo. Desde un punto de vista ambiental, el rubro de la confección ha sido considerado como una industria contaminante, sin tener en cuenta que ya se usan químicos para los diferentes procesos de producción.

En la oferta comercial de la localidad se encuentra la fábrica América Jeans, que por más de 40 años ha generado un trabajo sustentado en la innovación permanente de los procesos administrativos, productivos y comerciales, sustentado en la creatividad a disposición del cliente y mercado, en este enfoque se encuentra el perfil administrativo que ha aplicado, el mismo que se ha reflejado en el manejo estratégico del capital humano, ya que dicho crecimiento está determinado en base al mejoramiento de las competencias internas, lo cual conlleva a un alto desarrollo de productividad y competitividad. (Sánchez, 2015, pág. 5).

Particularmente la empresa RAMS JEANS se encuentra en el sector textil desde hace 35 años, tiempo en el cual ha colocado sus productos en base a lineamientos de calidad. Por otra parte, también existen problemas de orden administrativo, específicamente en el área técnica especializada como la de producción, en la cual se presentan conflictos como la duplicidad de tareas, ya que no constituyen un pilar de trabajo, haciendo esto insostenible para la continuidad de la actividad. En este contexto manifestó el gerente de la empresa que ha evidenciado falencias estructurales debido al cambio de tendencias administrativas y de nuevos enfoques organizacionales, es así que se determina que la inexistencia de una *gestión de competencias* no permite mejorar el nivel productivo de la empresa el cual se refleja en el bajo rendimiento laboral y por tanto se pone en riesgo la inversión efectuada para la sostenibilidad en el mercado, la administración empírica que se ha venido manejando ha sido el factor del estancamiento empresarial, es decir no existe un enfoque sistematizado de los procesos organizacionales lo cual ha conllevado a la generación de retraso productivo y

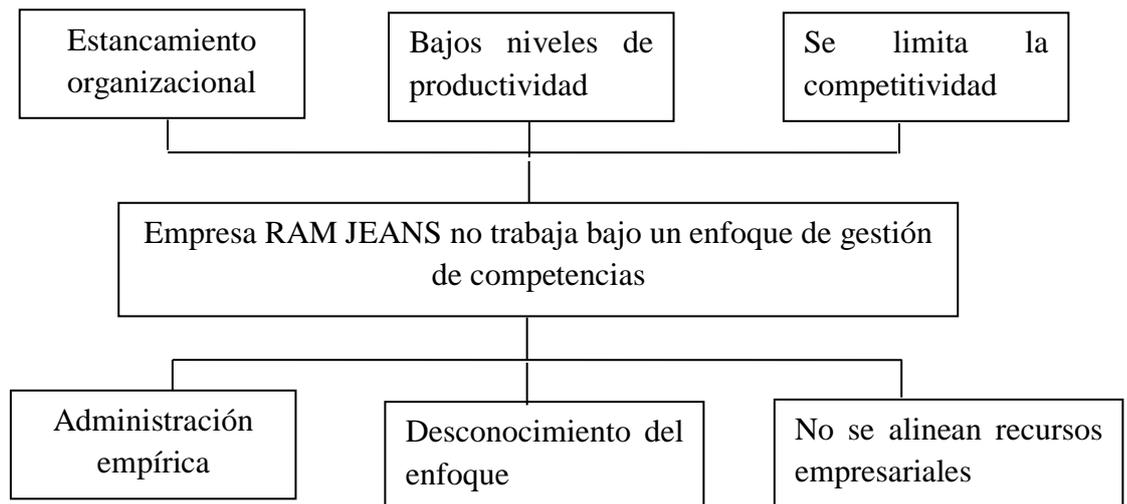
limitaciones para el cumplimiento de la matriz productiva, es decir la inadecuada de un modelo de trabajo integral en la empresa.

Otro factor predominante es que el desconocimiento del enfoque de la *gestión de competencias*, no permite la realización de una evaluación permanente de los atributos y características del personal, de manera que se evidencia una baja productividad y un deficiente aprovechamiento de cada uno de los recursos organizacionales.

Finalmente se determina que no se alinean recursos empresariales para el logro de los objetivos, de manera que se limita la competitividad y la imagen empresarial no es eficientemente colocada en el entorno empresarial.

Árbol de Problemas

Gráfico N° 3.- Árbol De Problemas



Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo general

Analizar la *gestión de competencias* como base del desempeño laboral en la empresa "RAM JEANS" del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

2.2. Objetivo específicos

- Establecer los elementos de la gestión de competencias para potencializar los conocimientos del personal en el sector industrial.
- Determinar los métodos de evaluación del desempeño del personal para el mejoramiento de las habilidades, conocimientos y comportamientos de los colaboradores.
- Proponer un modelo de gestión por competencias para maximizar el desempeño laboral en la empresa "RAM JEANS" del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (ESTADO DEL ARTE)

Antecedentes

En el proceso investigativo se encontró las siguientes antecedentes que hacen referencia al tema de la siguiente manera:

Existe un análisis determinado a las competencias, en el cual su autor (Mejía, 2012, pág. 60), presenta un estudio de la *gestión de competencias* laborales, en el cual dicho estudio contempla las siguientes conclusiones:

- Se evidenció la importancia del enfoque de la evaluación del desempeño por competencias laborales en agentes de servicio telefónico.
- Se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el agente de servicio telefónico está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño.
- Se logró identificar por medio de los resultados obtenidos a través de la evaluación del desempeño que son cinco competencias fundamentales las que determinan el éxito del puesto de trabajo de los agentes.

En este contexto se determinó en la investigación que no existe un trabajo con enfoque en las competencias, el cual limita el desempeño individual y colectivo del personal, el mismo que se refleja en el servicio al cliente, de manera que se debe contemplar medidas de mejoramiento para potencializar las competencias laborales.

Otro trabajo encontrado fue la gestión de competencia, en la actualidad es el instrumento administrativo que genera un mejor comportamiento organizacional, de esta manera para (Tovar, 2010, pág. 63), llego a la siguiente conclusión:

Una de las principales conclusiones vendría a constatar que tanto la fragilización social que conlleva el trato individualizado de los trabajadores en un mundo laboral tan entrecortado, fragmentado y debilitado, conlleva la puesta en práctica de elementos de índole personal en el puesto de trabajo, son consecuencia directa de la gestión por

competencias, aunque en sus expansiones narrativas no se dé pie a que puedan existir cualquiera de los dos.

En la actualidad el desempeño laboral se ha convertido en la piedra angular de toda empresa, ya que de ellos depende el surgimiento de la competitividad en este contexto, se encontró el trabajo de (Pedraza, Esperanza , 2010, pág. 68), quien concluye:

El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales. Para el caso de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia, la evaluación es importante en cuanto al cumplimiento de las funciones y responsabilidades por parte del personal administrativo contratado. Asociado al desempeño de los trabajadores, la estabilidad es un elemento importante que le brinda al empleado la certeza de su permanencia dentro de la organización y sin lugar a dudas ésta repercute significativamente en el desempeño y por consiguiente se ve reflejada en la producción y éxito de las instituciones.

Administración

“La *administración es un proceso* de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de recursos, que abarca también decisiones en procesos o funciones como la planeación, organización, liderazgo, dirección y control.” (Amaru, 2009, pág. 36).

La Administración hace referencia en sí al funcionamiento de la organización, comprende sobre todo lo que es el proceso administrativo como: la planificación, la estructura organizacional, la dirección, el control de los recursos empresariales y la integración para el cumplimiento de los objetivos.

Administración de recursos humanos

“El propósito de la *administración de recursos humanos* es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. (Keith, 2008, pág. 12).

Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar, así como también atender sus relaciones laborales, salud y seguridad a los empleados para que de esa forma sean más responsables en cada una de sus funciones aplicando la ética empresarial

Gestión

“Por su parte, el *vocablo gestión*, se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución”. (Koontz, 2011, pág. 23).

En si la gestión es el desarrollo de las funciones designada por el superior y acatadas por el subordinado con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Competencia

“Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional aseguran su buen logro”. (Alles, Martha, 2010, pág. 56).

Las competencias se las define como las características personales que tiene cada empleado y que estén relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo.

Gestión de competencias

“Es la actividad del personal que realiza, el cual debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas”. (Keith, 2008, pág. 45)

“Es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente”. (Bohlander, 2003, pág. 25).

En este contexto la gestión por competencias se constituye en la estrategia que permite generar un cambio en el compromiso del personal, de tal manera que se establezca el

cumplimiento de los objetivos de la empresa mediante un eficiente desarrollo de habilidades y destrezas, ya que cuanto mejor integrado este el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes más fuerte será la empresa.

La Gestión por Competencias como herramienta para la DERH

La *Gestión por Competencias* se configura como una herramienta crucial en la medida en que supone una gestión de personal más ajustada a las características claves que posee el Capital Humano que compone la plantilla de la empresa y a aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente.

Ante esta situación, aplicar una Gestión de los Recursos Humanos en base a competencias implicará, entre otras, las siguientes actividades:

- Dentro del proceso de afectación del personal: las tareas de reclutamiento y selección en base a competencias deben perseguir dotar a la empresa de personas con unas competencias adecuadas a la cultura, valores y características de desempeño de sus diferentes actividades. Ahora bien, para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias respetando los siguientes principios: 1)cada competencia debe tener una denominación y una definición precisa; 2)cada competencia tiene un número determinado de niveles que responden a conductas observables y no a criterios subjetivos; 3)todas las competencias se pueden desarrollar o, lo que es lo mismo, pasar de un nivel inferior a otro superior; 4)diferenciar entre competencias genéricas y específicas o técnicas; y 5)identificar las competencias críticas, prioritarias o imprescindibles, esto es, lo mínimo exigible. (Hamel, 2005, pág. 64)

Palabra clave: DERH= Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Al emplear la gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de recursos humanos se determina que para seleccionar las competencias primero debería analizar y describir el puesto de trabajo como eje transversal del trabajo de equipo.

Competencias

Las *competencias son características* profundas del hombre e indican "formas de comportamiento o de pensar", habituales en diferentes situaciones y que permanecen por un largo periodo.

Existen cinco tipos de características:

Cuadro N° 1.- Características

Motivación	Aquellas cosas que una persona desea en forma consistente. Las motivaciones" dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertos objetivos y lo alejan de otros.
Rasgos:	Son las características propias del individuo que determinan como se desempeñara en su puesto de trabajo a largo plazo sin una supervisión cercana Estas competencias son características de los gerentes exitosos
Concepto de uno mismo	Lo que cada persona considera lo que es con respecto a sus valores, características, e imagen. Ejemplo: la confianza que tiene una persona tiene en sí misma con relación a su propio desempeño
Conocimiento.	La información que una persona posee sobre áreas específicas
Habilidad	Se refiere a la capacidad de desempeñar adecuadamente ciertas tareas físicas o mentales

Fuente: (Alles, Martha, 2010, pág. 24)

Elaborado por: Lorena Flores

En sí el conocimiento, las competencias y las habilidades son relativamente fáciles de desarrollar, la manera las adecuada y efectiva de mejorar estas capacidades es mediante la capacitación, mientras que la motivación y los rasgos de personalidad presentan una dificultad mucho mayor tanto para su evaluación como para su desarrollo

Características de las Competencias

Como se observa, resulta muy importante la definición que adopte cada organización respecto a lo que significa el concepto de competencia, de ello dependerá el alcance de cualquier sistema basado en competencias.

Adicionalmente, las competencias comparten una serie de características:

Cuadro N° 2.- Características de competencias

Objetividad.	Se refiere a la validez en la medición de las competencias, según Kant (1083), un objeto es todo aquello que se encuentra fuera del observador, por lo que la objetividad radica en que varias personas estemos de acuerdo en que lo que observamos es el mismo objeto. Cualquier modelo de gestión por competencias debe asegurar la objetividad en la definición, niveles y evaluación de las competencias.
Experiencia.	El desarrollo y la evaluación de cualquier competencia siempre están relacionados con las vivencias del individuo a través del tiempo y reflejados en su desempeño, es por ello que puede vislumbrarse una competencia desde la edad escolar. Muchos líderes destacan desde edades tempranas al igual que muchos atletas.
Relación con el objeto	Un aspecto muy importante para comprender las competencias se encuentra en la comunicación del individuo con la tarea, no se trata de las características aisladas de este, ni de las características de la tarea en sí.
Intencionalidad	La intención que pone el individuo en la tarea, por ejemplo, los casos de excelentes vendedores, maestros o futbolistas que cuando no cuentan con la intención de poner en práctica su potencial, las competencias nunca aparecerán
Transferibilidad	Si bien una competencia está relacionada con un trabajo concreto y una organización concreta, se sabe que existe un potencial de transferibilidad, por lo cual una competencia técnica relativa a la instalación de redes de comunicación podrá aplicarse de empresa a empresa pero esencialmente continuara siendo la misma.

Fuente: (Grados, 2011, pág. 28)

Elaborado por: Lorena Flores

Es importante establecer las características distintivas en la competencia del recurso humano, las mismas que deben estar sustentadas en la objetividad, experiencia, relación con el objeto, intencionalidad, transferibilidad, las mismas que permiten generar un mejor compromiso laboral.

Clasificación de Competencias

Existen diferentes taxonomías emitidas por distintos autores, sin embargo, en esta sección solo nombrare aquellas que en la experiencia han mostrado mayor beneficio practico para las organizaciones. Los tipos de competencias se dividen en:

Cuadro N° 3.- Clasificación de Competencias

Por su capacidad de transferencia:	a) Básicas.- Son los comportamientos elementales que deberán demostrar los individuos y que están asociados a elementos de índole formativa, como son la capacidad de lectura, expresión y comunicación verbal y escrita, cálculos aritméticos, etcétera.
	b) Genéricas.- Describen comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como trabajar en equipo, planear, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.
	c) Específicas.- Identifican comportamientos de índole técnico o avanzado nivel de dominio para un puesto, vinculándolos a un cierto lenguaje y a una función productiva determinada.
Por su grado de operación	a) Técnicas.- Se trata de competencias operativas y especializadas directamente relacionadas con las funciones del puesto, función o sector productivo, por ejemplo, “instrucción de actividades de capacitación”, “manejo de fuentes de reclutamiento”, “mantenimiento de motores a diesel”. El mejor método para su identificación es el análisis funcional y por lo general quedan contenidas en las normas técnicas de competencia laboral (NTCL).
	b) Humanas.- Se refieren a aquellas competencias, en su mayor parte de tipo conductual, como liderazgo, negociación, planeación, creatividad, etc. El método utilizado para su identificación es la entrevista de incidentes críticos y el centro de evaluación Assessment Center.
	c) Organizacionales. Se trata del tipo de competencias que todos los miembros de una organización deben tener. Parten de la planeación estratégica y valores de una organización, por ejemplo, “objetividad”, “atención al cliente”, “entusiasmo”, “pasión”, etc. El método mayormente utilizado para su identificación es el DACUM siendo este una metodología para el análisis de un puesto de trabajo, y se considera una herramienta para la preparación de los curriculum que sirve para evaluar las competencias de quienes ocupan un puesto, o desempeño en una función dentro de cierta organización.

Fuente: (Grados, 2011, pág. 36)

Elaborado por: Lorena Flores

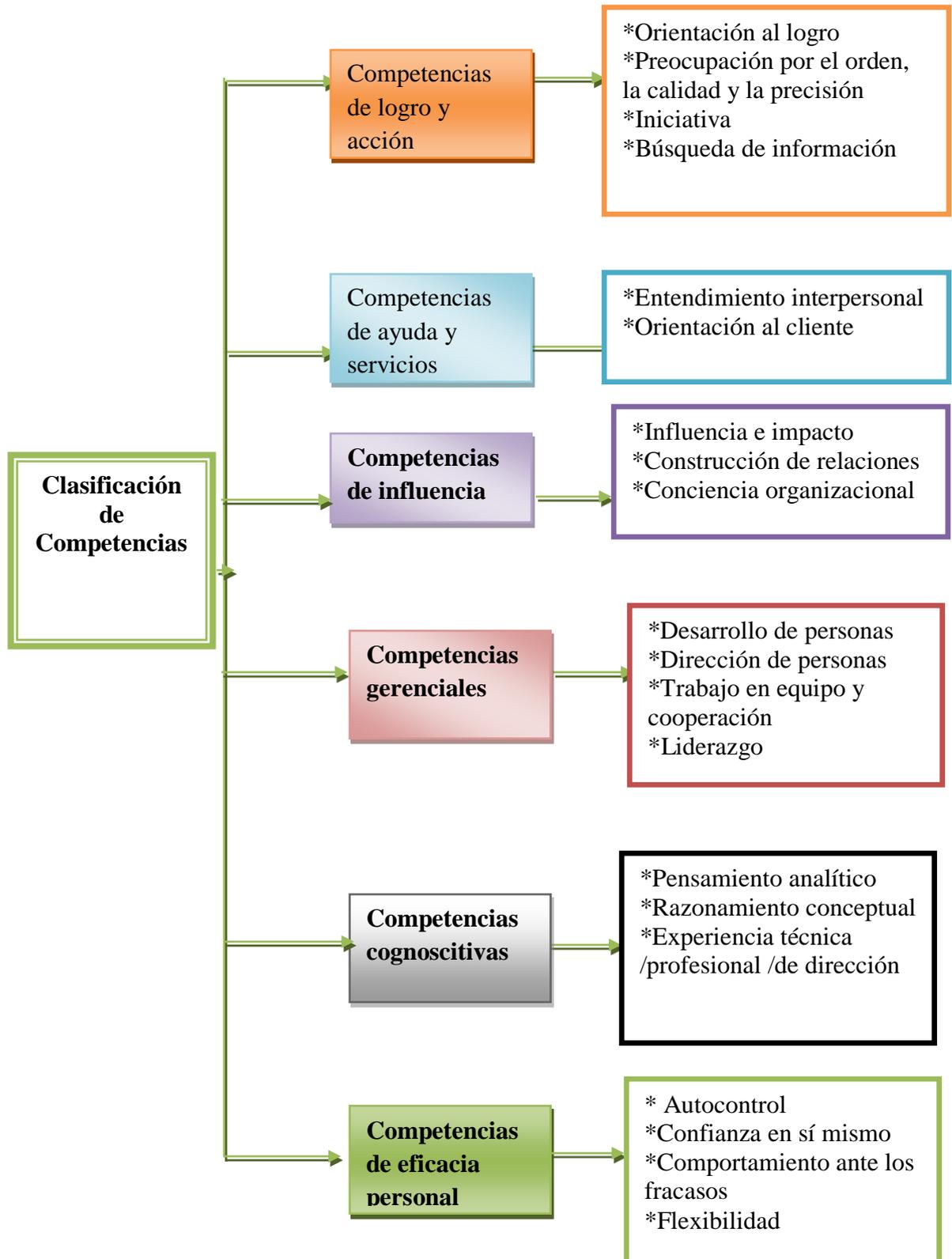
Palabra clave: DACUM= desarrollo de un plan de estudios, NTCL=Normas técnicas de las competencias laborales.

Finalmente, una organización determina las competencias requeridas por ella; es recomendable que los puestos cuenten con competencias técnicas, humanas y organizacionales, por ello es importante establecer una sinergia personal de cada una de las actividades, las mismas que deben ser maximizadas el ciclo de desarrollo del trabajo, con la finalidad de ejercer competitividad individual.

Clasificación de Competencias

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en

Gráfico N° 4.- Clasificación de Competencias

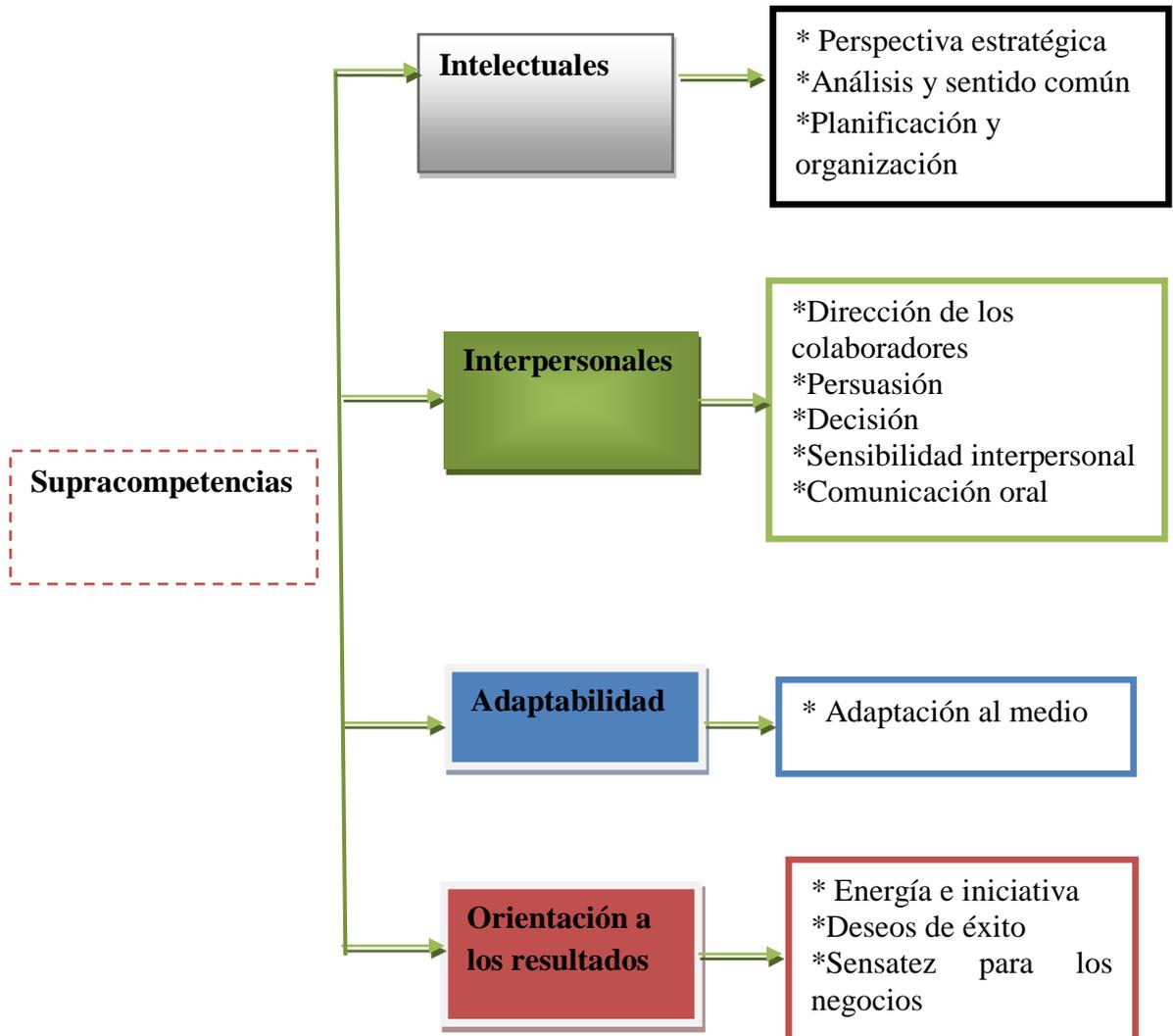


Fuente: (Alles, Martha, 2010, pág. 45)

Elaborado por: Lorena Flores

Levy-Leboyer plantea diferentes listados de competencias. Entre ellas resulta interesante es el que denomina supracompetencias

Gráfico N° 5.- Clasificación de Competencias



Fuente: (Alles, Martha, 2010, pág. 48)

Elaborado por: *Lorena Flores*

Gráfico N° 6.- Beneficios de la gestión de recursos humanos por competencias

- Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.
- Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.
- Eleva el nivel de conciencia del personal en su propia superación.
- Eficiente los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.

- Facilita el proceso de promoción interna.
- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador

- Proporciona un lenguaje común en la organización para discutir cómo lograr los objetivos
- El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio

Fuente: (Grados, 2011, pág. 56)

Elaborado por: Lorena Flores

Los beneficios de la gestión de recursos humanos por competencias son de suma importancia ya que ayudan a incorporar de forma rápida a los empleados en el proceso productivo y a la vez permite también la evaluación del desempeño al personal para definir las habilidades que posee para alcanzar los resultados.

Caracterización mínima sobre las competencias y su desarrollo

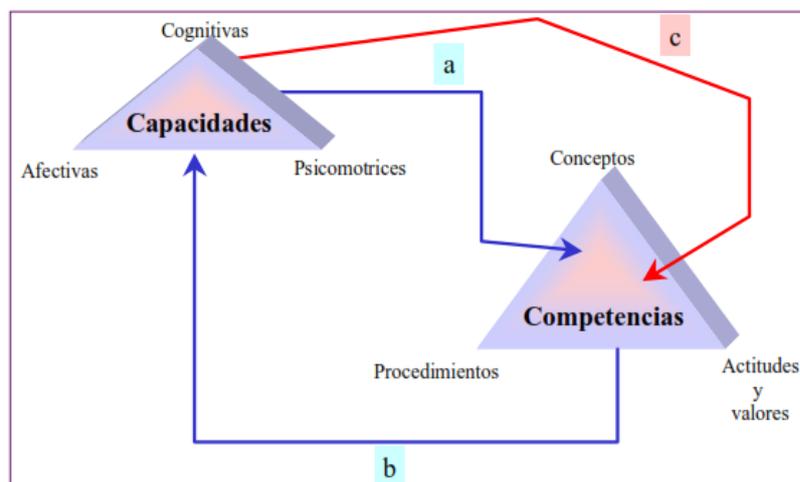
El *concepto de competencia* es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados e integrados.

Desde esta óptica empezaría desde la capacidad, estableciéndose el proceso de capacitación clave para el logro de sus competencias; con ello llegamos a que las competencias involucran a las capacidades sin las

cuales es imposible llegar a ser competente; mientras que desde lo constitutivo de la competencia nos parece relevante el planteamiento del profesor Fernández que arrancando de la capacidad llega a la competencia. Respecto a la primera, nos indica que “es preferible verla como una triangulación perfecta que construye un sólo polígono; desde esta perspectiva el punto de mira ya se puede dirigir más a un lado u otro del triángulo porque siempre estaremos atrapados por la presión presencial de los otros lados. Si vamos más adelante, tendremos que aceptar que las competencias también son el producto de una serie de factores distintos entre sí, pero en perfecta comunicación... (Tejada, 2014, págs. 2-3).

El siguiente ideograma viene a representar dicho planteamiento:

Gráfico N° 7.-Competencias y su Desarrollo



Fuente: (Tejada, 2014)

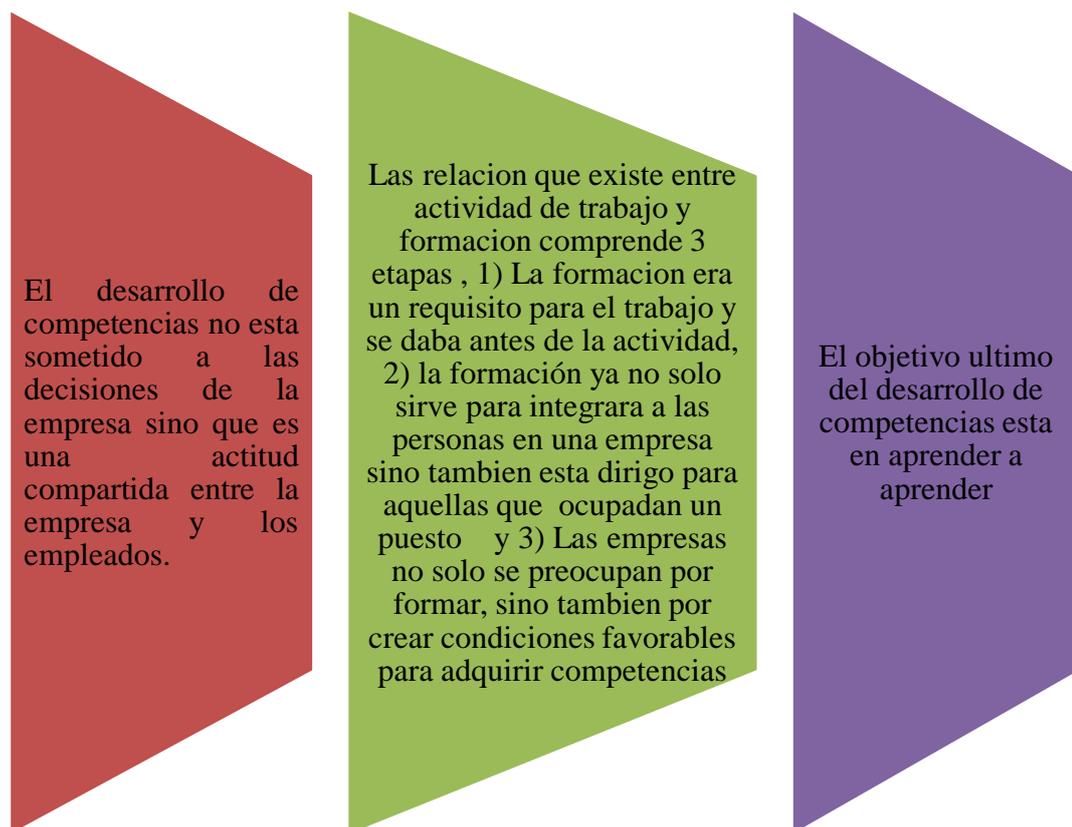
En síntesis, podemos afirmar que La gestión de las competencias profesionales, con independencia del modelo propio que permite conocer el potencial de la organización y orientar a la hora de tomar decisiones de carácter organizativo. En el primer caso empezaría desde las capacidades creando el proceso clave de capacitación para el logro de las competencias tomando en cuenta que una cosa es ser capaz y otra es ser competente es decir disponer de la capacidad de saber actuar mientras que ser competente es saber desarrollar las habilidades y destrezas , en el segundo caso las competencias involucran a las capacidades sin las cuales es imposible llegar a ser competente y por último nos indica que es preferible verla como una triangulación

El papel de la formación en el desarrollo y gestión de las competencias profesionales

Lévy- Levoyer al establecer las diferencias *entre formación y desarrollo*, nos indica que el desarrollo de competencias es una evolución lógica de la formación por la naturaleza de las evoluciones en los contextos de trabajo

La citada autora indica as siguientes razones:

Gráfico N° 8.- La Formación y la Gestión de Competencias



Fuente: (Tejada, 2014, págs. 10-11).

Elaborado por: Lorena Flores

La misma definición de competencia profesional ligada a la experiencia y al contexto determinado propicia un desplazamiento hacia el sistema laboral de la propia formación. Y esto no es de extrañar, también hemos planteado en la propia *gestión de competencias* que le corresponde a la institución (empresa) localizar (conocer el

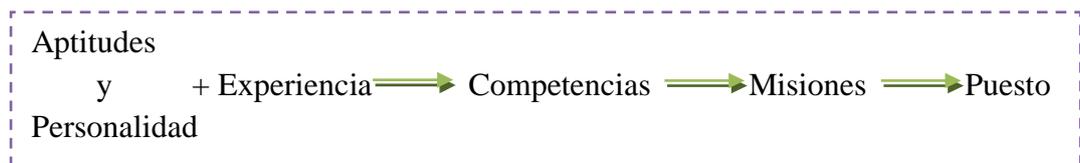
potencial) las competencias, con todo lo que implica de evaluar, validar y hacerla evolucionar (desarrollar).

Identificar y Evaluar las Competencias

“Está claro, que efectivamente, que no puede existir una lista universal de competencias utilizable en todos los sectores de actividad, en todas las culturas, en todas las empresas”. (Lévy-Leboyer, Claude, 2003, pág. 26).

La primera preocupación debe, pues, dirigirse hacia los métodos que permitan elaborar listas de competencias para un puesto o para un conjunto de puestos. ¿Sólo de competencias? ¿Solo de puestos? Probablemente no, si tenemos en cuenta el esquema siguiente. La identificación de las competencias parte de un análisis situacional, el mismo que permite establecer un performance interno en beneficio de la organización, de tal manera que cada función básica sea el complemento del desarrollo organizacional, el mismo que se puede generar desde la siguiente plataforma: (Lévy-Leboyer, Claude, 2003, pág. 36).

Identificación y Evaluación de las Competencias



Fuente: (Lévy-Leboyer, Claude, 2003)

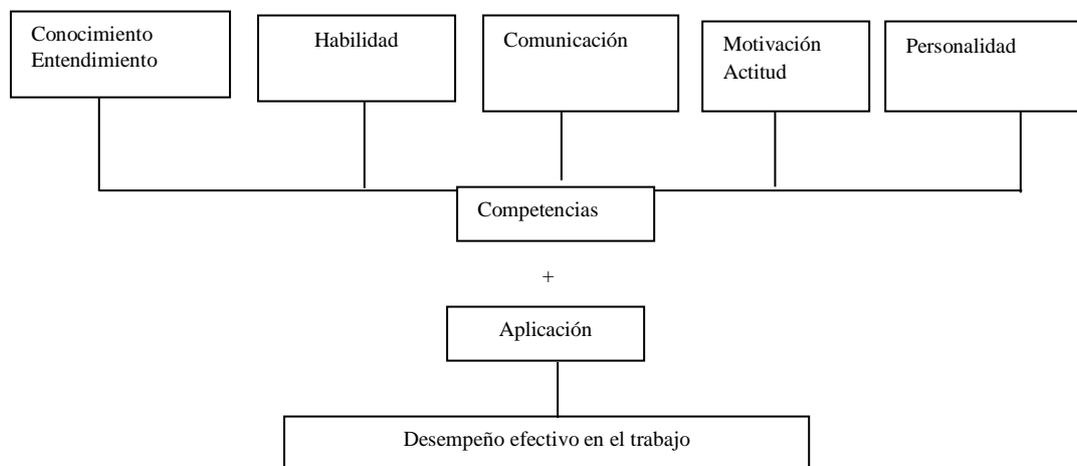
Este esquema nos recuerda que las competencias son fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad. Por otra parte cada una de las misiones que define un puesto o un empleo, ya sean estas numerosas o no, puede poner en juego varias competencias diferentes así como varias aptitudes específicas.

Enfoque estructural por competencias

“Definir un concepto que se determina social e históricamente no es tarea fácil, ya que su significado se va adquiriendo a partir del análisis del contexto económico y social en el que está envuelto el fenómeno”. (Mertens, Leonard, 2008, pág. 34).

Explicar en dos o tres frases que es la formación por competencia no es tan fácil, menos aún audiencia son agentes sociales de la producción que no han tenido la oportunidad de reflexionar e investigar acerca de las trayectorias que están siguiendo las acciones formativas en las empresas.

Gráfico N° 9.- Enfoque estructural



Fuente: (Mertens, Leonard, 2008)

Elaborado por: Lorena Flores

El significado del concepto no se expresa en dos o tres frases, sino que es producto de un proceso en donde el interlocutor entra en una dinámica de cuestionar y aceptar el conjunto de nuevos paradigmas que el modelo de formación por la competencia encierra.

El enfoque estructural de las competencias tiene que ver con el proceso en donde el gerente o administrador de la empresa tenga una constante dinámica con sus

trabajadores para establecer un desarrollo de habilidades de forma integral para que el desempeño del trabajo sea mucho ms efectivo.

Enfoque sistémico de la gestión del talento humano

Para facilitar el análisis de las relaciones entre individuos y organizaciones, el área de recursos humanos debe considerar que es un sistema abierto que tienen una interacción continua con cada ambiente organizacional, en el cual se integra el nivel del comportamiento, social, organizacional e individual, el cual en el contexto debe ser dinámico y cambiante. (Wayne, 2009, pág. 56).

Es importante entonces establecer un marco de trabajo integral basado en los subsistema de recursos humanos, los mismos que debidamente acoplados promuevan y desarrollen un perfil competitivo del recurso humano.

Descripción del puesto

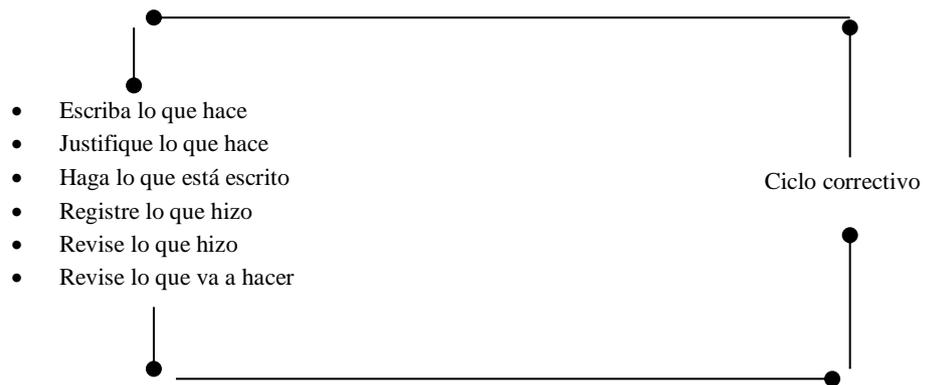
Para conocer el *contenido de un puesto* es necesario describir. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), los métodos para el cumplimiento de estas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (porque lo hace). (Chiavenato, Idalberto, 2012, pág. 321)

Para saber lo que contiene un puesto es necesario conocer las funciones detalladas de lo que realiza el trabajador, como lo hace y porque lo hace para orientarlo a un eficiente desarrollo.

Análisis de puestos

“Una vez hecha la descripción, *sigue el análisis de puestos*. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos)”. (Chiavenato, Idalberto, 2012).

Gráfico N° 10.- Sistema de Calidad y Mejora Continua



Fuente: (Chiavenato, Idalberto, 2012).

Una vez identificada cada una de las funciones, se analiza el puesto en el cual se genera las funciones de forma intrínseca, de manera que se desarrollen de forma integral para poder generar una eficiente relación en el puesto de trabajo.

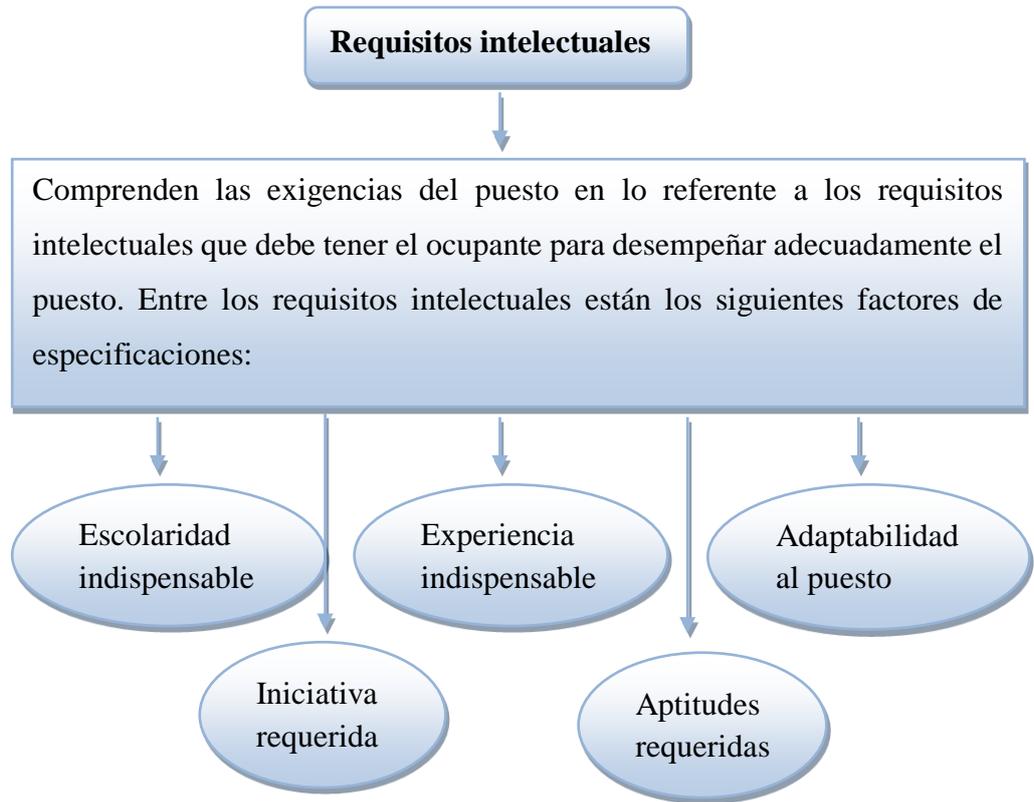
Estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse. (Davis, 2010, pág. 45).

“Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

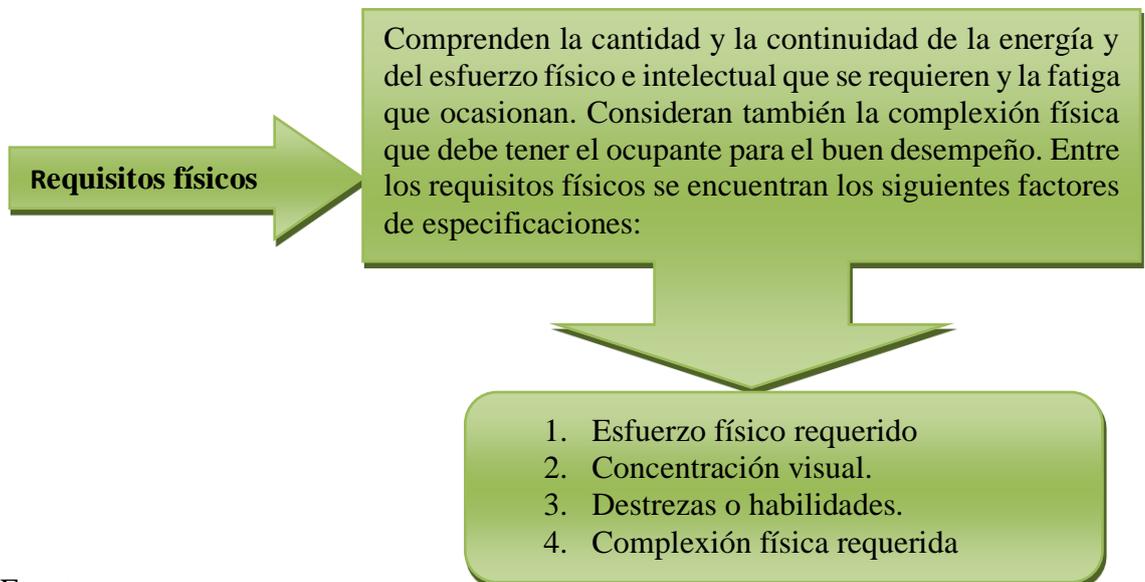
1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo”. (Davis, 2010, pág. 46).

Gráfico N° 11.- Requisitos intelectuales



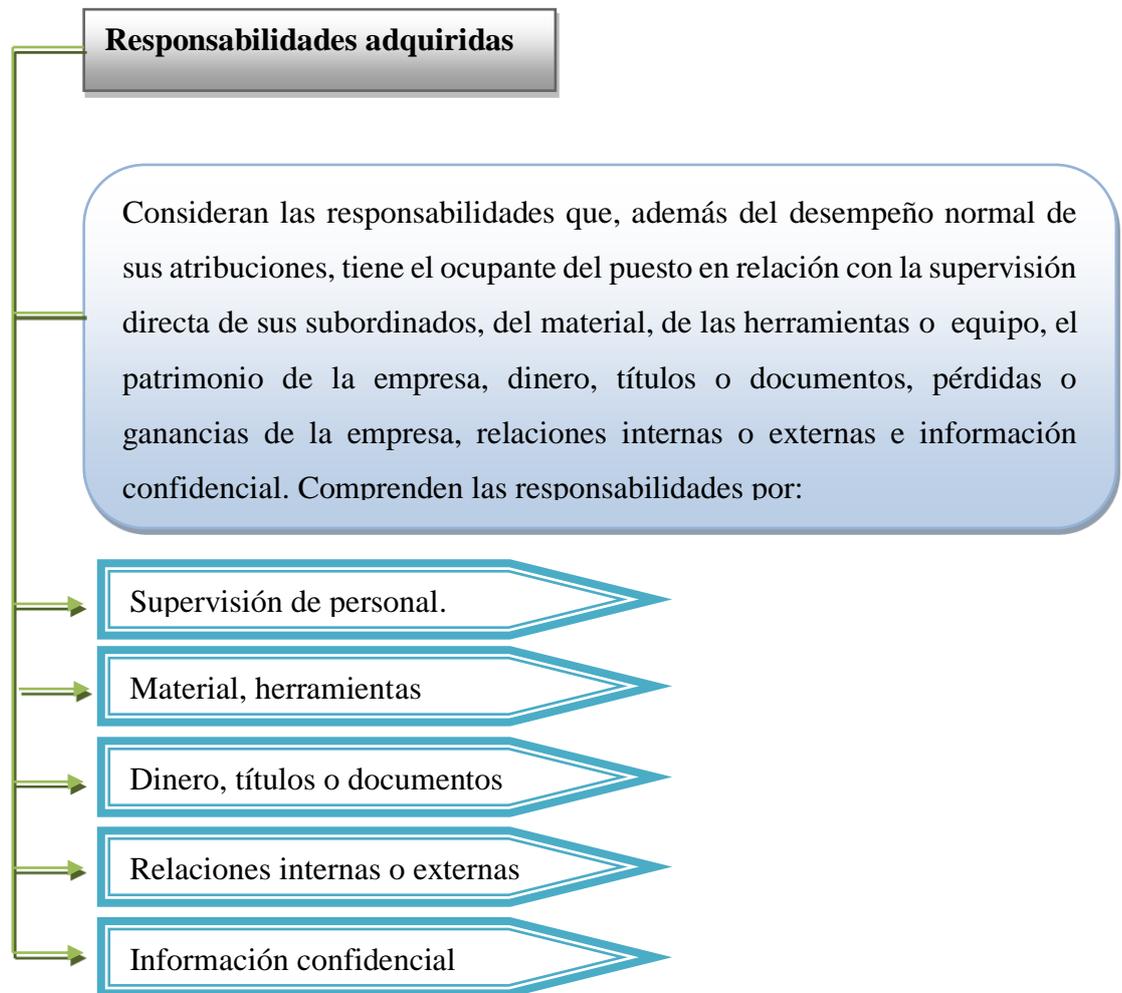
Fuente: (Davis, 2010, pág. 46)
Elaborado por: Lorena Flores

Gráfico N° 12.- Requisitos físicos



Fuente: (Davis, 2010, pág. 47)
Elaborado por: Lorena Flores

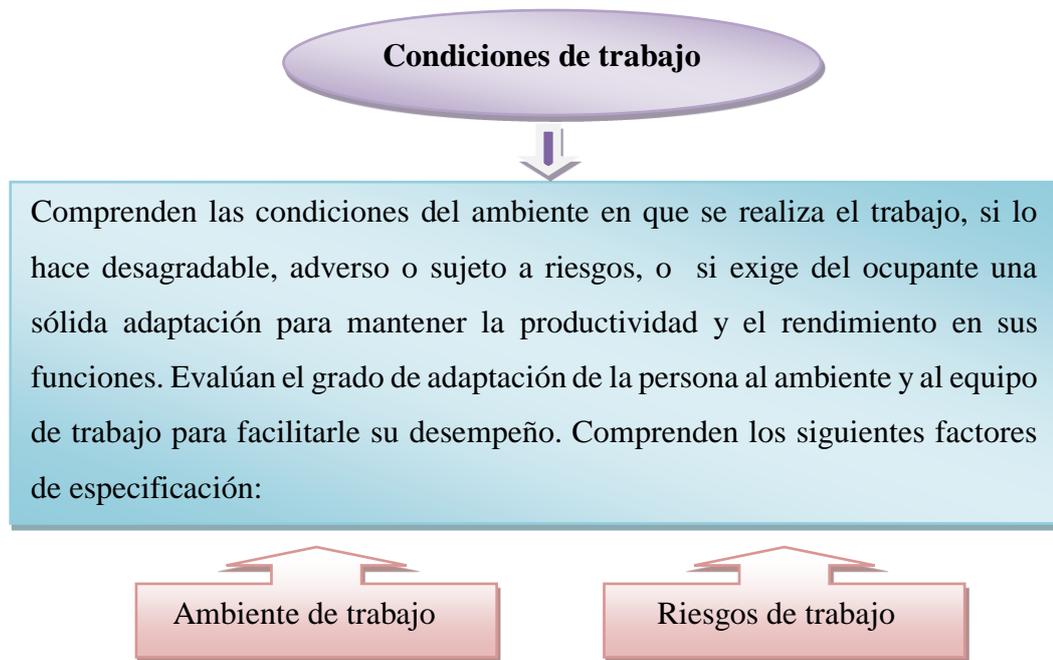
Gráfico N° 13.-Responsabilidades adquiridas



Fuente (Davis, 2010, pág. 49)

Elaborado por: Lorena Flores

Gráfico N° 14.- Condiciones de trabajo



Fuente (Davis, 2010, pág. 51)

Elaborado por: Lorena Flores

Es importante establecer un análisis de los requisitos del puesto del aspirante con la finalidad de acoplarlos al puesto de trabajo y así desarrollarlos como eje de desarrollo individual y grupal para que los resultados empresariales sean alcanzados de manera sinérgica.

Etapas del análisis de puesto

El *análisis del puesto constituye*, pues, la condición previa esencial de la evaluación en la medida en que precisamente en esa etapa se identifica no solo las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos, sino también los comportamientos que estas cualidades inducen. El segundo punto se refiere a los métodos de evaluación. No es un problema nuevo pero la necesidad de evaluar competencias, así como aptitudes y rasgos de personalidad, obliga a diversificar los métodos de evaluación. (Sherman, 2003, pág. 87).

Etapa de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio.

La planeación exige los siguientes pasos:

Cuadro N° 4.- Pasos de la planeación

Determinar los puestos por describir	Analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
Elaborar el organigrama de los puestos	Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
Elaborar el cronograma de trabajo	Para especificar por dónde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
Elegir el o los métodos de análisis.	A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares.
Seleccionar los factores de análisis	Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes. Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser comunes ni uniformes
Dimensionar los factores de especificación	Es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos.
Graduación de los factores de especificación	Es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación).

Fuente: (Sherman, 2003, pág. 85)

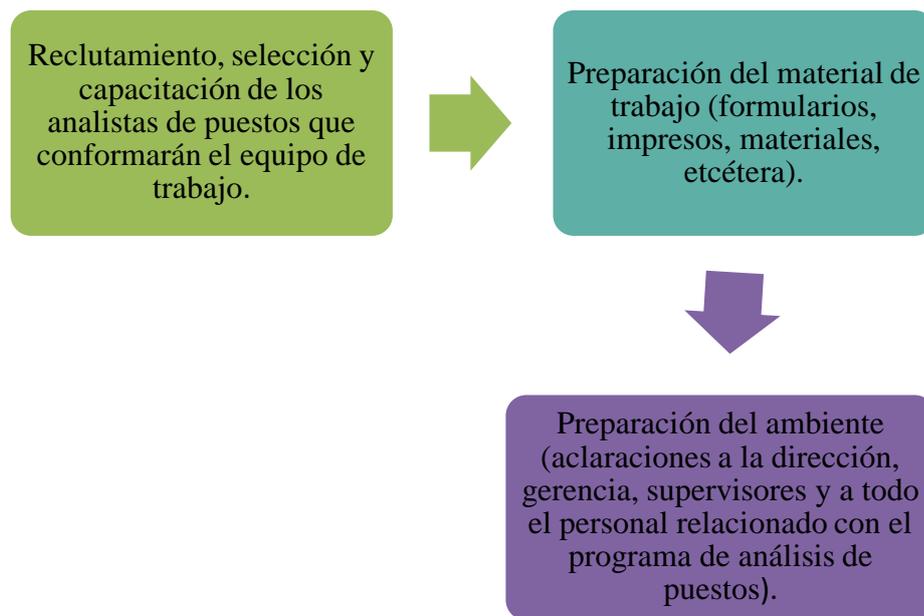
Elaborado por: Lorena Flores

Etapa de preparación

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

La preparación exige los siguientes pasos

Gráfico N° 15.- Etapa de preparación



Fuente: (Sherman, 2003, pág. 88)

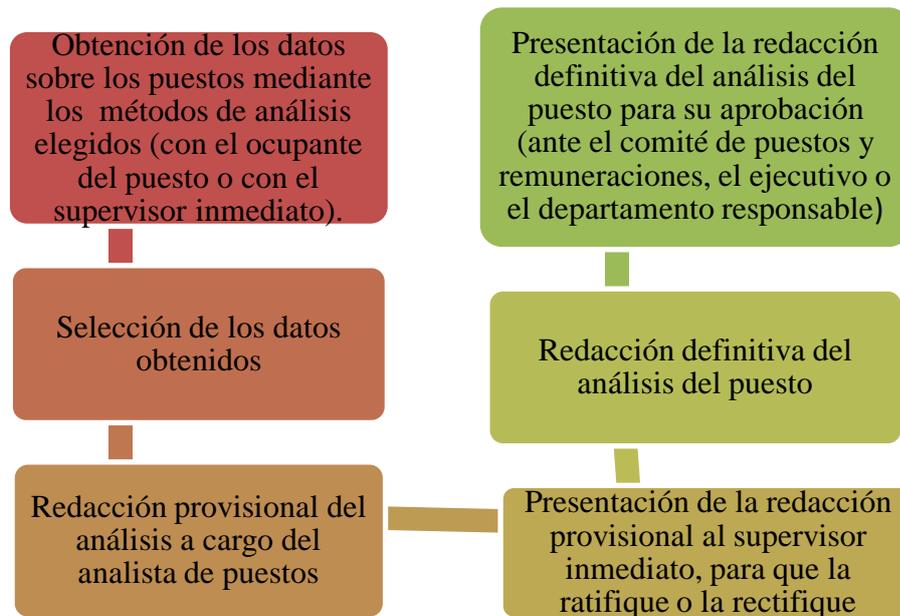
Elaborado por: Lorena Flores

Etapa de realización

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

La realización requiere los siguientes pasos:

Gráfico N° 16.- Etapa de realización



Fuente: (Sherman, 2003, pág. 89)

Elaborado por: Lorena Flores

En el análisis del puesto es de vital importancia establecer un análisis de las condiciones del puesto, las mismas que deben estar ligadas a los métodos de evaluación como proceso sistemático de una evaluación integral y esto se desarrollara a través de tres etapas : Planeación, preparación y realización.

Desempeño de la función del puesto

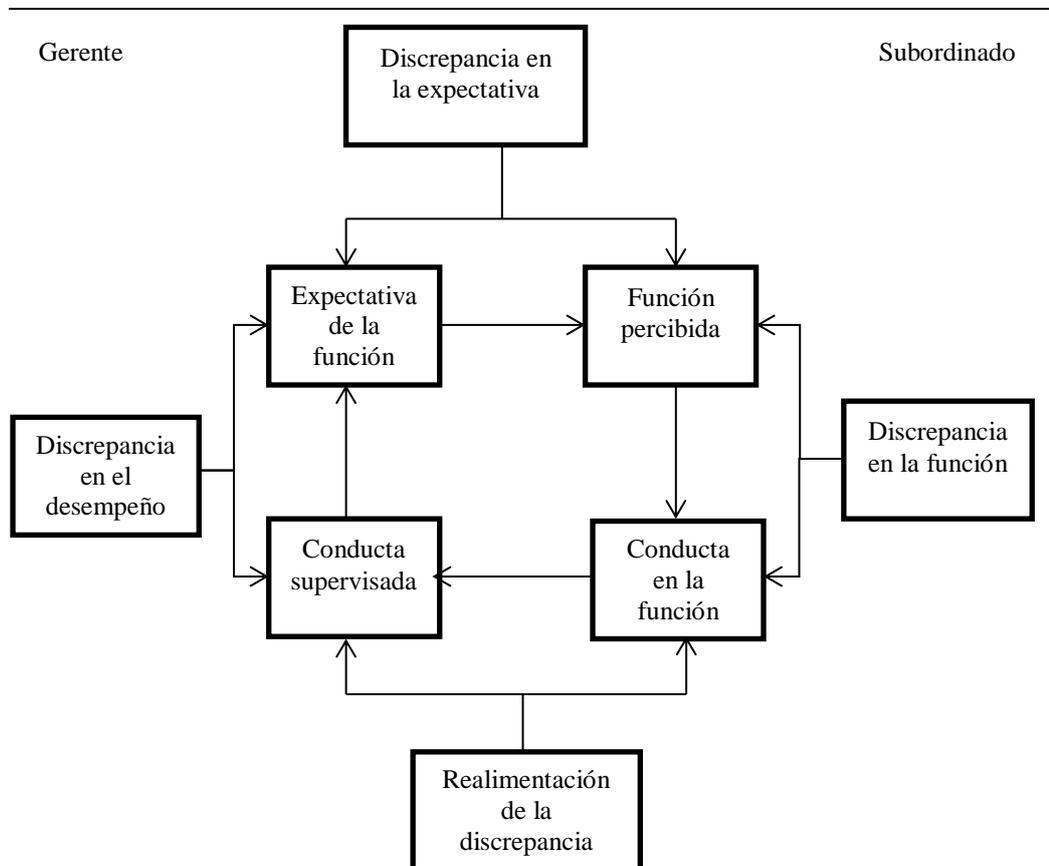
El *desempeño de la función* no siempre se realiza de acuerdo con las expectativas, pues pueden surgir cuatro discrepancias o disonancias, que se muestran:

1. Discrepancia de la expectativa: es la diferencia entre la expectativa de la función transmitida por el gerente y la función percibida de acuerdo con la interpretación del subordinado. Sucede que lo explicado por el gerente puede no ser comprendido perfectamente por el subordinado.
2. Discrepancia en la función: es la diferencia entre la función percibida por el subordinado y la conducta en la función que él logra desempeñar. El subordinado no siempre consigue o puede realizar efectivamente lo que entendió que debe hacer.
3. Retroalimentación de la discrepancia: es la diferencia entre la conducta de la función del subordinado y la conducta supervisada por

el gerente. Lo que el subordinado hace no siempre es bien evaluado por el gerente:

4. Discrepancia de desempeño: es la diferencia entre la conducta supervisada por el gerente y la expectativa de la función que le transmitió al subordinado. Lo que el gerente solicitó no siempre lo realiza el subordinado. (Navarro, 2012, pág. 69).

Gráfico N° 17.- Desempeño de la función



Fuente: (Navarro, 2012, pág. 69)

Elaborado por: Lorena Flores

Los factores de desempeño laboral están enmarcado en la generación de una base de la expectativa del gerente y la discrepancia del subordinado, las mismas que deben estar acopladas a un proceso de retroalimentación para generar una minimización de discrepancias en las funciones efectuadas.

Desempeño situacional del puesto

El interés particular no está *en el desempeño en general*, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionales que influyen mucho con él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñara. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan. (Alles, Martha, 2010).

Por tanto el desempeño situacional es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.

Métodos para la descripción y el análisis de puestos

La *descripción y el análisis de puestos constituyen* una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff. (Sherman, 2003).

Cuadro N° 5.- Métodos para la descripción y el análisis de puestos

Método de observación directa	Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior.
Método del cuestionario	El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor. Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil.
Método de la entrevista	El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándoos. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

Fuente: (Davis, 2010, pág. 120).

Elaborado por: Lorena Flores

La utilización de los métodos de descripción y el análisis de puestos permite generar información acerca de las características distintivas del individuo y como las acopla al desarrollo de sus actividades, emitiendo establecer información para la potencialización de las habilidades y destrezas.

Desempeño

“Es el conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo de tiempo.” (Chiavenato, Idalberto, 2012, pág. 201).

Desempeño Laboral

“Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto de trabajo y de su potencialidad de desarrollo futuro”. (Brito, 2011, pág. 58).

Evaluación de desempeño

La *evaluación de desempeño* provee información sobre el grado de desarrollo de las competencias en las personas y su adecuación o no a los puestos que ocupan. Para conocer la adecuación persona-puesto se dispone de diferentes instancias y herramientas. Las más usadas son:

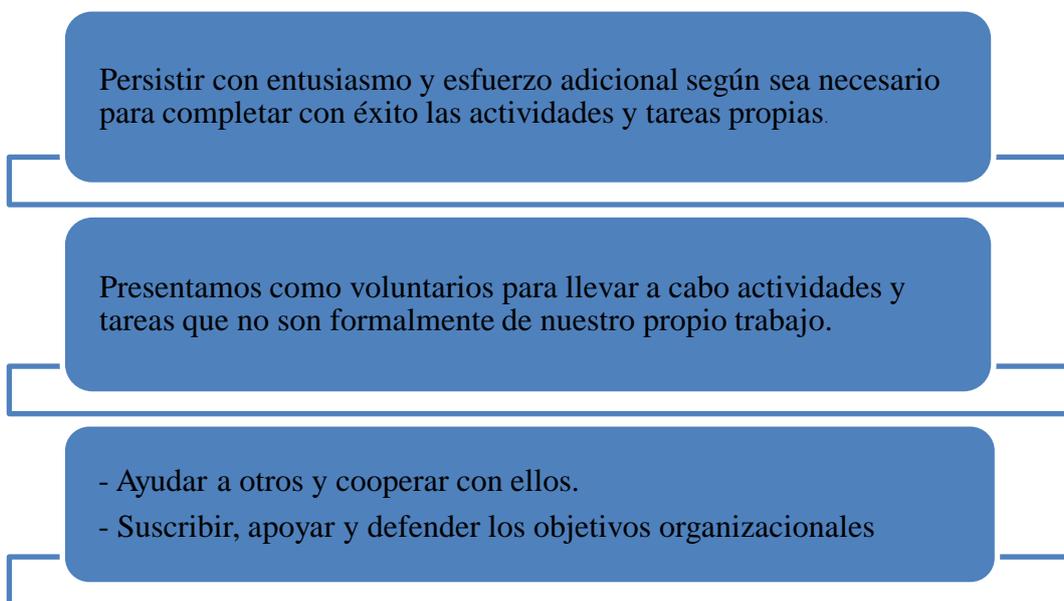
- ✓ Evaluación de desempeño: En esta metodología se lo combina con la fijación de los objetivos, es altamente recomendada incluir una instancia de evaluación de competencia con tres instancias: la del propio individuo, la del jefe y la del jefe del jefe.
- ✓ Feedback 360°: A través de una consulta a distintos niveles, y en ocasiones a personas externas a la misma, como clientes o proveedores se aportan distintas miradas sobre el evaluado, se incluye la autoevaluación y la de sus superiores, pares y subordinados.
- ✓ Feedback 180°: Es un versión reducida de la anterior que se aplica en aquellos casos en los que no se desea que los subordinados participen en la evaluación o en una organización donde no existe un nivel superior
- ✓ Assessment Center Method (ACM): Evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos, para conocer el grado de desarrollo de competencias de las personas en el momento de implementar Gestión por Competencias. (Alles, Martha, 2010, pág. 135).

La evaluación de desempeño es un proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores, además es de vital importancia que se establezca un análisis en cada nivel empresarial para conocer sus necesidades para obtener información acerca de los requerimientos de cambio y enfocarse en el cumplimiento del subordinado.

Rendimiento contextual

Para (Gómez J. , 2009, pág. 78), se argumentó que los individuos contribuyen a la efectividad organizacional de formas que van mucho más a la de las actividades que componen sus trabajos. Pueden apoyar u obstaculizar los esfuerzos para lograr los objetivos organizacionales haciendo muchas cosas que no están relacionadas directamente con sus funciones principales, sin embargo, estas contribuciones, son importantes porque dan forma al contexto organizacional o psicológico que sirve como catalizador para el trabajo. Los autores argumentaban que estas contribuciones son un componente válido del rendimiento general en el puesto de trabajo, y sin embargo trascienden la evaluación del rendimiento en tareas específicas. Algunos ejemplos de rendimiento contextual incluyen lo siguiente:

Gráfico N° 18.- Rendimiento contextual



Fuente: (Gómez J. , 2009, pág. 79).

Elaborado por: Lorena Flores

Es importante tomar en consideración el contexto de trabajo como un elemento del desempeño laboral, ya que es un factor que desencadena trabajo en equipo, motivación y liderazgo para promover compromiso individual y colectivo.

Administración de sueldos y salarios

Quizás la utilización más común de las evaluaciones del rendimiento sea para determinar incrementos del salario.

Gráfico N° 19.- Administración de sueldos y salarios

Ubicación. La información sobre la evaluación del rendimiento es vital para las decisiones de ubicación. Los nuevos empleados (como los que se están formando para tareas ejecutivas) a menudo se ven expuestos a muchas tareas o puestos de trabajo en una primera instancia.

Ascensos. Los ascensos pueden basarse en cuan bien se desempeña un empleado en su puesto de trabajo actual. Las evaluaciones identifican a los empleados que se desempeñan mejor y, un empleado que no puede rendir bien en su empleo actual no podrá ser considerado para el ascenso.

Despidos. El cese del empleo debe ser predicado con una causa justa. Una causa justa habitual es el rendimiento inadecuado en el puesto de trabajo, tal como lo pueda determinar una evaluación del rendimiento.

Investigación de personal. En muchos estudios de validez relacionados con el criterio, las evaluaciones del criterio se derivan de las evaluaciones del rendimiento.

Fuente: (Muchinsky, Paul, 2010, pág. 202).

Elaborado por: Lorena Flores

En la administración de sueldos y salarios, se toma en consideración elementos importantes en el desarrollo de las actividades, los mismos que deben estar enfocados hacia el cumplimiento de resultados para así promover información acerca de su mejoramiento laboral.

Responsabilidades en la evaluación del desempeño

En el desarrollo de las responsabilidades de evaluación se toma en consideración los siguientes aspectos:

Cuadro N° 6.- Responsabilidades en la evaluación del desempeño

<p>Autoevaluación del desempeño</p>	<p>El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma.</p>
<p>El gerente</p>	<p>En la mayor parte de las organizaciones el gerente como administrador de personas tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal.</p>
<p>El individuo y el gerente</p>	<p>Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte.</p>
<p>El equipo de trabajo</p>	<p>Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.</p>

Fuente: (Cabrera, 2012, pág. 89)

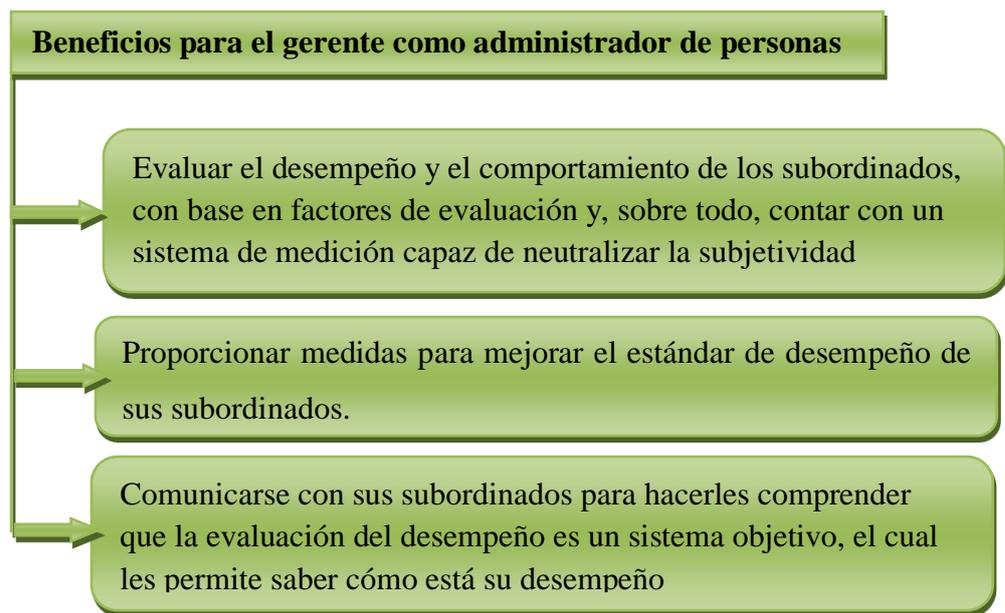
Elaborado por: Lorena Flores

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados, de esta manera es importante generar un marco de trabajo integral el cual permita el desarrollo de información global de cada aspecto interno de evaluación en la empresa.

Beneficios de la evaluación del desempeño

“Cuando un programa de *evaluación del desempeño se planea*, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad”. (Brito, 2011, pág. 125).

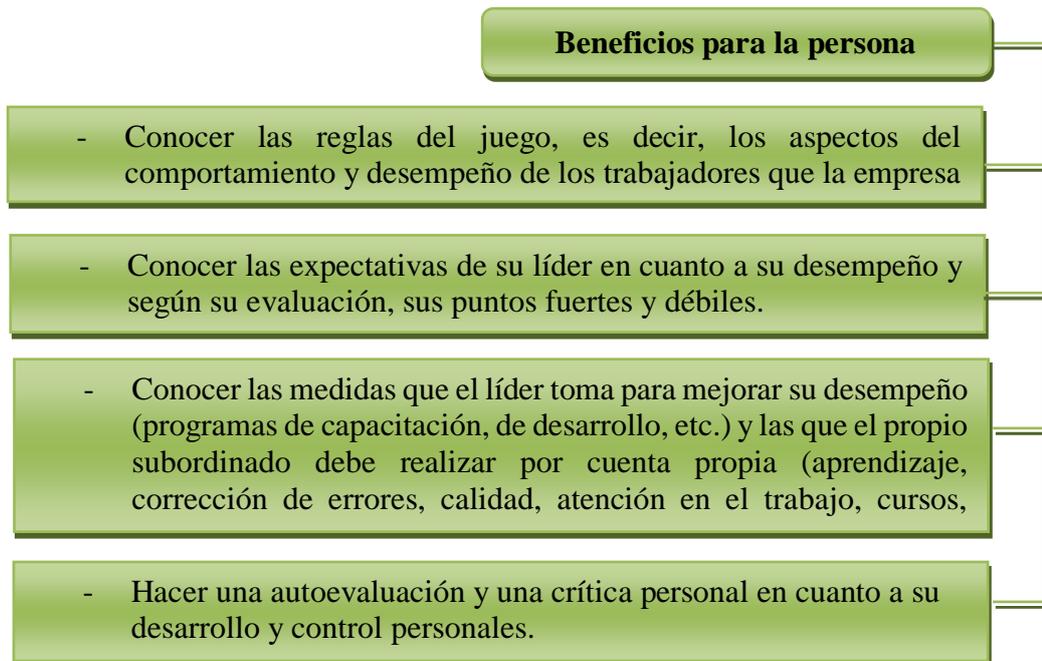
Gráfico N° 20.- Beneficios para el gerente como administrador de personas



Fuente: (Brito, 2011, pág. 126)

Elaborado por: Lorena Flores

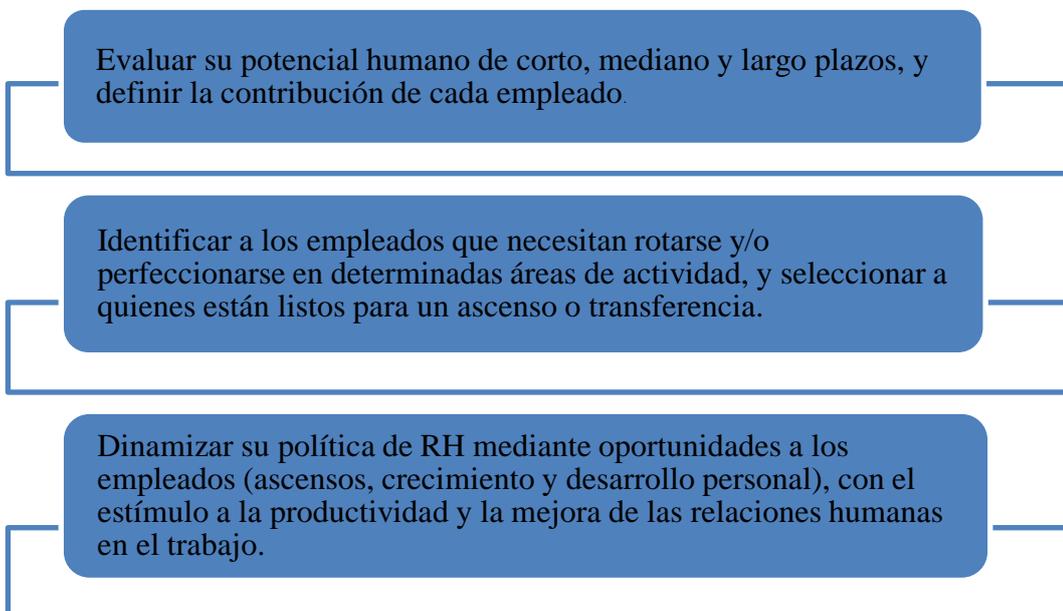
Gráfico N° 21.- Beneficios para la persona



Fuente: (Brito, 2011, pág. 127)

Elaborado por: Lorena Flores

Gráfico N° 22.- Beneficios para la organización



Fuente: (Brito, 2011, pág. 128).

Elaborado por: Lorena Flores

De esta manera el beneficio de la evaluación del desempeño es integral, ya que alcanza a toda la estructura organizacional y por tanto se podrá acceder a un mejor comportamiento en el entorno, de manera que se establezca un sistema de responsabilidad y eficiencia.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un medio, *un método y una herramienta*, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical. (Brito, 2011, pág. 130).

“Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidentes críticos.
5. Métodos mixtos”. (Dessler, 2006, pág. 114).

Método de escalas gráficas

Éste *es el método más común* y divulgado por su sencillez. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas, sobre todo cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores. El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos hay tres opciones:

1. *Escalas gráficas continuas*: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación del desempeño se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une. Existen un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se ubica en un punto cualquiera de ese rango de variación.
2. *Escalas gráficas semicontinuas*: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límites mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
3. *Escalas gráficas discontinuas*: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas. (Dessler, 2006, pág. 116).

Cómo manejar el método de evaluación de escalas gráficas

El método de evaluación de escalas gráficas se debe emplear con sumo cuidado para evitar desviaciones como las siguientes:

1. Criterios nebulosos: como los factores permiten distintas interpretaciones. es necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor de la evaluación.
2. Efecto de halo: se entiende como la influencia que produce la impresión general de un evaluado. Este efecto hace que el evaluador considere esta impresión general cuando evalúa cada factor.
3. Tendencia central se refiere a la tendencia a evaluar todos los factores de la misma manera, de modo que todos merezcan la misma calificación.
4. Benevolencia frente a rigor exagerado: algunos evaluadores son benevolentes, mientras que otros son rigurosos. Esto implica subjetividad en la evaluación.
5. Prejuicios: es la tendencia de evaluar diferencias individuales, como edad, raza o sexo, que afectan la evaluación de las personas. (Gómez L. y., 2006, pág. 98).

Ventajas del método de escalas gráficas

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado. (Gómez L. y., 2006, pág. 69).

Método de elección forzada

El *método de elección forzada* es producto de un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial designado para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que merecían ascensos. Al ejército estadounidense le preocupaba contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo habituales del método de escalas gráficas y permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzada, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, tiempo después, se adaptó e implantó en varias empresas. (Dolan, 2003, pág. 146).

Características del método de elección forzada

El *método de elección forzada* consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”. La naturaleza de las frases es variada. Sin embargo, existen dos formas de composición:

- a) Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al realizar la evaluación, escogen la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al evaluar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado. (Dolan, 2003, pág. 150)

Ventajas del método de elección forzada

“El método de elección forzada ofrece las siguientes ventajas:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización (halo effect).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores”. (Dolan, 2003, pág. 151).

Método de investigación de campo

Es un *método de evaluación del desempeño* que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización. (Werter, 2008, pág. 49).

Características del método de investigación de campo

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno. (Werter, 2008, pág. 51).

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador se evalúa, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:
 - a) Desempeño más que satisfactorio (+).
 - b) Desempeño satisfactorio (□).
 - c) Desempeño menos que satisfactorio (-).

2. Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador se evalúa a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
3. Planeación: una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede abarcar.
 - a) Asesoría al evaluado
 - b) Readaptación del evaluado.
 - c) Capacitación del evaluado
 - d) Despido y sustitución del evaluado.
 - e) Ascenso a otro puesto.
 - f) Retención del evaluado en el puesto actual.

4. Seguimiento, se trata de la constatación o comprobación del desempeño de cada evaluado a través del tiempo. (Werter, 2008, pág. 52).

Ventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo proporciona las ventajas siguientes:

1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas.
4. Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera, y a las demás áreas de cobertura del área de RH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación. (Werter, 2008, pág. 55).

Método de incidentes críticos

“Es un método simple de evaluación del desempeño, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la segunda Guerra Mundial.” (Bohlander, 2003, pág. 15).

Características del método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos *se basa en que el comportamiento humano* tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, este método gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño personal. (Bohlander, 2003, pág. 67).

Método Mixto (comparación por pares)

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor una relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño. El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos. (Bohlander, 2003, pág. 68).

Método de frases descriptivas

“Este método sólo difiere *del método de elección forzada* en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-” o “N”). (Robert, 2005, pág. 89).

El proceso de evaluación del desempeño se toma como referencia la utilización de métodos tradicionales, los mismos que aplicados eficientemente permiten generar un marco de desarrollo informativo para la clasificación del personal.

Métodos modernos de evaluación

“Como parte de un cambio de enfoques de *evaluación contemporánea* el de 180° y 360° permitirá genera un marco diferente de evaluación. (Alles, Martha, 2010, pág. 224).

La evaluación de 360°

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el

evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable. (Alles, Martha, 2010, pág. 225).

Es un proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo en el cual participan múltiples evaluadores, toma el nombre de 360° ya que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados.

La evaluación de 180°

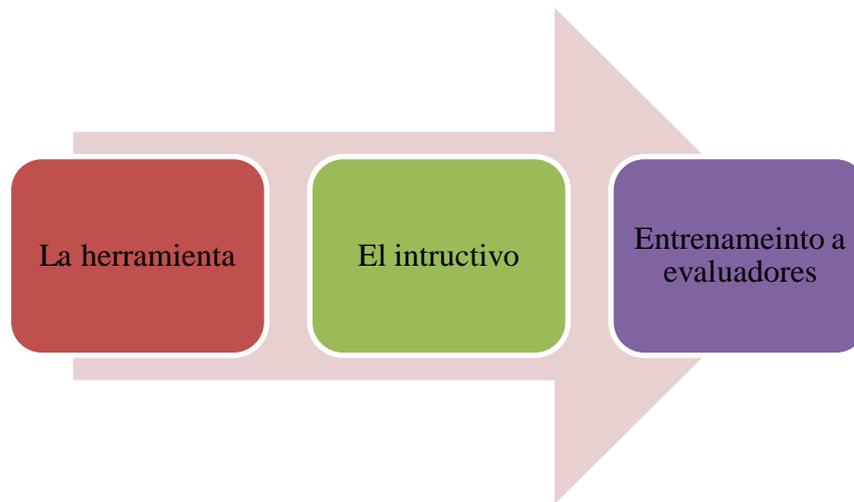
“Es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus compañeros y eventualmente por sus pares, esta evaluación se puede definir como una opción intermedia entre la evaluación de 360°”. (Alles, Martha, 2010, pág. 226).

Es similar a la evaluación, de 360°, toma el nombre de 180°, ya que una persona es evaluada por sus superiores y compañeros, además de realizar su propia autoevaluación

Tres aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación de desempeño

El éxito de cualquier programa en relación con el personal requiere fundamentalmente confianza y credibilidad. Para una adecuada implementación deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, que se señalaron como indispensable una buena herramienta, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen instructivo que explique claramente sobre cómo se realiza la evaluación. Cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo y entrenamiento de los evaluadores. (Robert, 2005, pág. 158).

Gráfico N° 23.- Tres aspectos claves Para el éxito



Fuente: (Robert, 2005, pág. 158).

Elaborado por: Lorena Flores

Es importante que en el programa de evaluación se conozca lo propósitos y ola confianza que se tienen en el puesto de trabajo, ya que será el eje transversal del progreso.

Formación del inventario de evaluación del potencial humano

Dice (Porret, 2010, pág. 147) *La elección de la información requerida* que se señala aquí lo es a título de ejemplo y en la práctica va a depender de muy diferentes circunstancias, tales como:

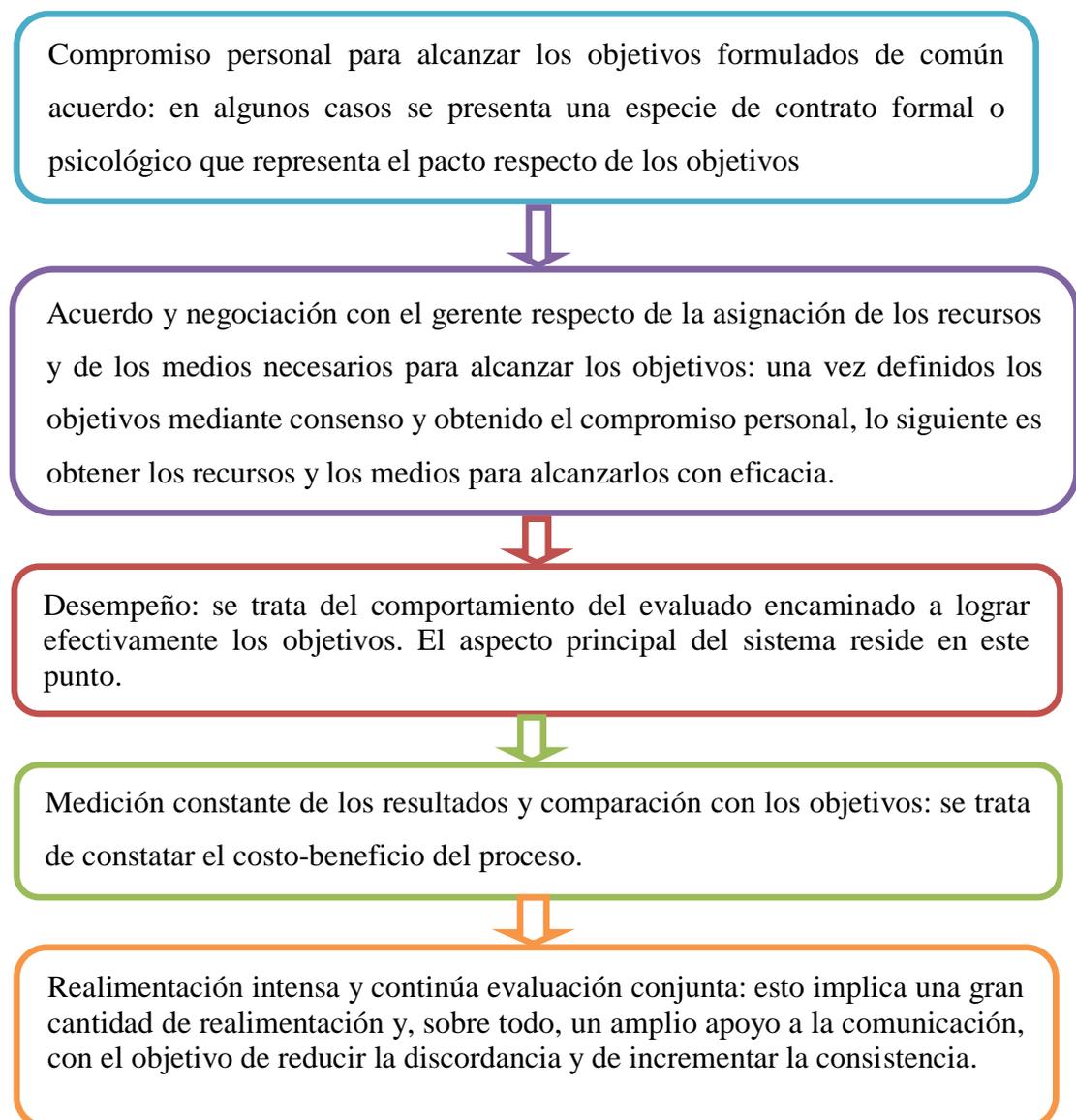
- a) **El objetivo perseguido por la organización.** Cada compañía debe establecer los requisitos de sus diversas necesidades, que variaran con arreglo al negocio, dado que no existe una lista universal de rasgos o perfil para cada puesto de responsabilidad.
- b) **La posibilidad y el método para obtener datos fiables.** No es aconsejable recabar información sobre datos personales con excesiva frecuencia, ni someter reiteradamente a <<examen psicológico>> a los empleados, puesto que además de generar incomodidad, exigen que vayan acompañados de efectos reales, que si no son realizados, comportan reacción negativa. Además habrá que tener en cuenta el coste económico si se contratan los servicios de una compañía especializada para realizar los estudios.

Es importante generar información desde un punto de necesidades explícitas en la empresa, ya que ello revelara datos medibles y cuantificable para el desarrollo organización, su cambio y su mejoramiento.

Orientación del desempeño laboral

La *evaluación del desempeño* se orienta por los siguientes caminos (Muchinsky, Paul, 2010, pág. 236) :

Gráfico N° 24.- Orientación del desempeño laboral



Fuente: (Muchinsky, Paul, 2010, pág. 236)

Elaborado por: Lorena Flores

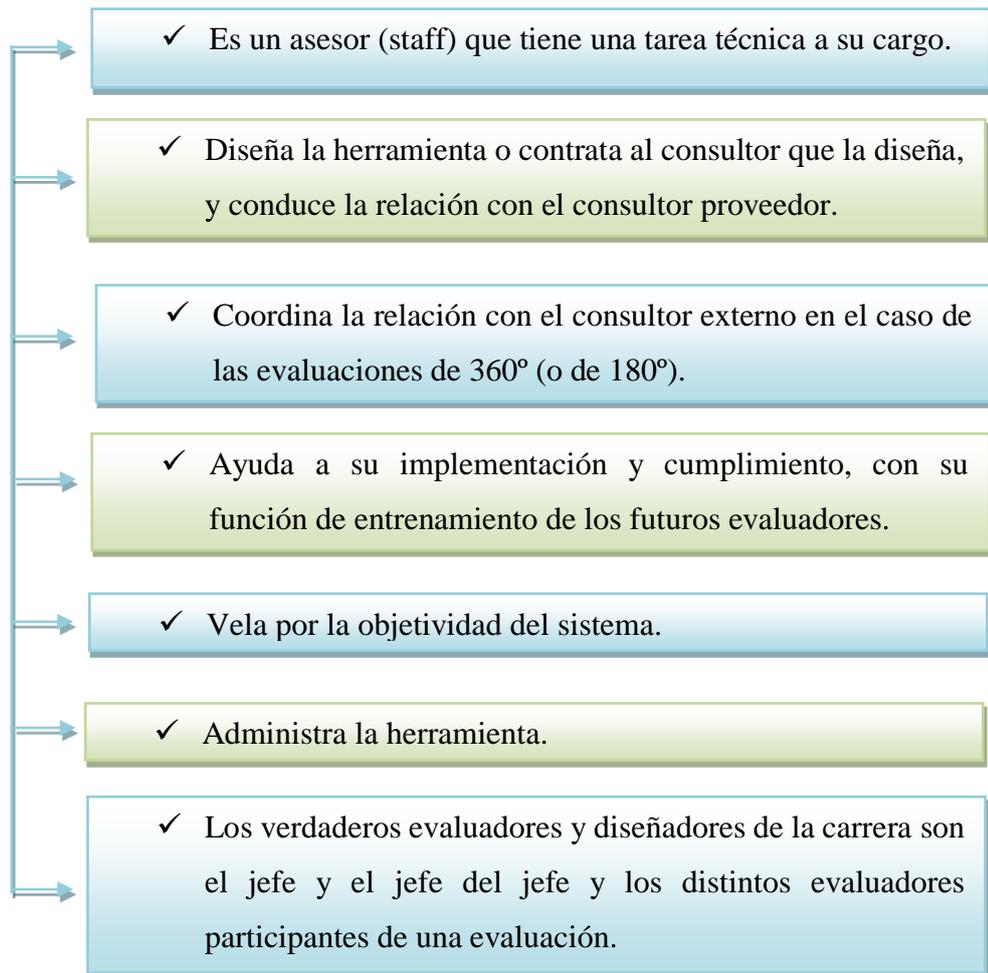
El equipo de trabajo que evalué el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño

“En muchas organizaciones, *tanto Recursos Humanos como las otras áreas* “piensan” que las evaluaciones de desempeño son herramientas que pueden “dar poder”, ya que permiten tomar decisiones sobre el futuro de las personas.” (Robinns, S, 2011, pág. 74).

Eso es, desde ya, un grave error. Si bien Recursos Humanos tiene un papel preponderante en estos temas, lo ejerce desde otro lugar muy diferente:

Gráfico N° 25.- El rol de recursos humanos en la evaluación de desempeño



Fuente (Robinns, S, 2011, pág. 75)

Elaborado por: Lorena Flores

Es importante que el rol del recurso humano este enfocado en la colaboración, ya que esto promoverá un mejor perfil de su puesto ya si poder generar información para una eficiente toma de decisiones.

La autoevaluación en el desempeño

“Con este instrumento cada empleado *evalúa su propio desempeño* declara (Borman y Motowildo, 2009), en este sentido la calificación se genera objetiva en el momento en que se utiliza escalas gráficas que permitan medir el desarrollo integral de las actitudes en el lugar de trabajo.”

De tal manera que el propósito de la evaluación es generar información como componente de un proceso de análisis global para conocer el desarrollo administrativo.

Retroinformación de la medición del desempeño

En este proceso para (Fisher y Taylor, 2010, pág. 47), *esta retroinformación se enmarca en base a dos prioridades* que son información y motivación, es decir cómo decir al empleado como rendir mejor y como incrementar su deseo de lograr un alto comportamiento, de tal manera que la credibilidad está determinada por el grado de percepción del nivel de autoridad.

Por tanto esta área está orientada por medio de un proceso de liderazgo en el cual la autoridad promueve información acerca del desempeño para potencializar los recursos organizacionales.

Hipótesis

La *gestión de competencias* es base del desempeño laboral en la empresa RAM JEANS del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua

4. METODOLOGÍA

Modalidad Básica de la Investigación

Investigación de Campo

“Indica (Valderrama, 2012, pág. 45). Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.”

Se acudió a la empresa "RAM JEANS" del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua para conocer la problemática, es decir se conocerá por que no se genera una eficiente gestión de competencias para potencializar el rendimiento del personal.

Investigación Bibliográfica

Para (Hernández, 2012, pág. 69). En la investigación de campo se tendrá el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, por lo tanto en el presente trabajo se utilizará la documentación acorde a las variables teóricas.

De esta manera se determinó en la investigación la utilización de fuentes bibliográficas para sustento de las variables de estudio, ya que ello permitió conocer teóricamente la definición de la *gestión de competencias* como variable independiente y el desempeño laboral como variable dependiente.

Investigación Exploratoria

Para (Valderrama, 2012, pág. 74). “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado.”

Este tipo de investigación exploratoria al ser de primer nivel permitirá en primera instancia contacto con la realidad del problema, se establecerá por tanto un estudio acerca de la influencia de la problemática presentada en la empresa

Investigación Descriptiva

Para (Hernández, 2012, pág. 71), Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, esto es detallar como son y se manifiestan.”

La investigación descriptiva, la cual permite al investigador describir las situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta la *gestión de competencias* en el rendimiento del personal.

Investigación Correlacional

Para (Muñoz, 2012, pág. 54). “Estos estudios asocian las variables mediante un patrón predecible para las poblaciones en estudio.”

Por tanto en la investigación se correlacionaran las variables en estudio, la independiente Gestión por competencias y la dependiente desempeño laboral.

Población y Muestra

Población

Manifiesta (Hernández, 2012, pág. 65). “El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”

Por tanto la población está determinada de la siguiente manera:

Tabla N° 2.- Población

Personal administrativo	3
Personal operativo	47
Total	50

Fuente: *Registro de la empresa*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Se determina entonces que la población será de 50 personas, a quienes se direcciono el formulario de encuestas acerca de la problemática establecida en la empresa.

Muestra

Para (Muñoz, 2012, pág. 71). “De modo más científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos.”

De esta manera la muestra está determinada por la misma población siendo esto un muestreo regulado en el cual la misma población se convierte en la muestra.

Recolección de Información

En la investigación a más de los métodos se recurrirá a determinados medios que operativicen dichos métodos para eso se utilizará las técnicas y los instrumentos.

Indica (Muñoz, 2012, pág. 84). Estas, como los métodos, son respuestas al “como hacer “para alcanzar un fin o resultado propuesto, pero se sitúan a nivel de los hechos o de las etapas prácticas que, a modo de dispositivos auxiliares, permiten la aplicación del método por medio de elementos prácticos, concretos y adaptados a un objeto bien definido. Los instrumentos que auxiliarán la elaboración del trabajo son:

- **Encuesta.-** Consiste en recolectar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación, la encuesta se lo realiza por el cuestionario

Se determina entonces que en la presente investigación se utilizará como técnica la encuesta, la cual se colocará en campo a través del instrumento del cuestionario.

5. RESULTADOS

a. Métodos científicos que posibilitan los resultados.

Para la generación de los resultados de la información recolectada en la investigación de campo, se utilizó el programa SPSS, el cual permitió la presentación sistematizada de la información.

b. Fundamentación científica de los resultados.

En referencia a la fundamentación científica de los resultados obtenidos, se utilizó el marco teórico que referencia a la *gestión de competencias* y desempeño laboral, el mismo que fue referenciado estratégicamente en las interpretaciones.

ADAPTABILIDAD

Pregunta N° 01.- ¿De estos elementos cuáles fueron solicitados para el ingreso a la empresa?

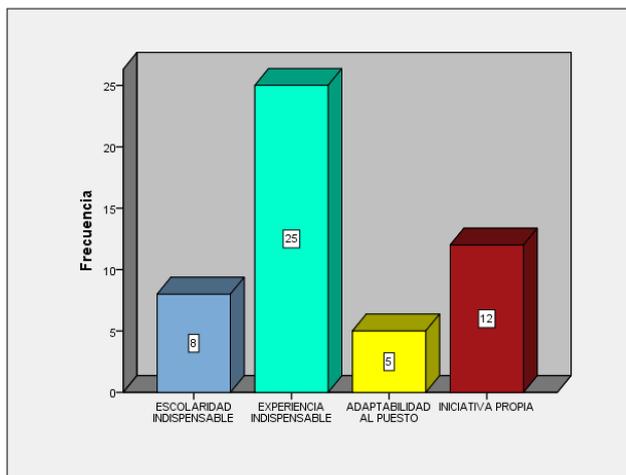
Tabla N° 3.- Elementos solicitados para el ingreso a la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ESCOLARIDAD INDISPENSABLE	8	16,0	16,0
	EXPERIENCIA INDISPENSABLE	25	50,0	66,0
	ADAPTABILIDAD AL PUESTO	5	10,0	76,0
	INICIATIVA PROPIA	12	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Gráfico N° 26.- Elementos solicitados para el ingreso a la empresa



Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Análisis e interpretación:

Un 16% de encuestados asegura que la escolaridad disponible es un requisito que se solicitó para efectuar las actividades, seguido de una experiencia indispensable con un 50% de aceptación del total, la adaptabilidad le sigue con un 10% de personas del total y el último 24% corresponde a la iniciativa propia.

El requisito que más se ha solicitado para efectuar actividades laborales es la experiencia indispensable, ya que esto le permite generar una mejor adaptabilidad al entorno y es un factor muy importante para el desempeño de las habilidades y destrezas en su puesto, de manera que permita generar producción y eficiencia para beneficio de la empresa.

ADAPTABILIDAD

Pregunta N° 02.- ¿Cree usted que la empresa se especifica debidamente las funciones del puesto en que usted trabaja?

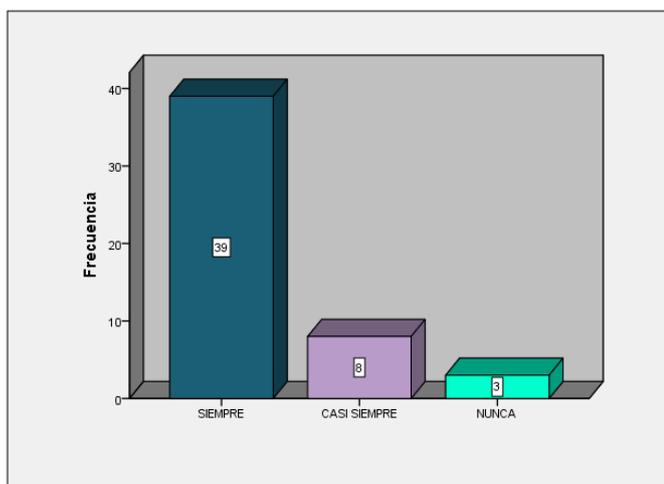
Tabla N° 4.- La empresa se especifica de acuerdo a las funciones del puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	39	78,0	78,0
	CASI SIEMPRE	8	16,0	94,0
	NUNCA	3	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Gráfico N° 27.- La empresa se especifica de acuerdo a las funciones del puesto



Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Análisis e interpretación:

La mayoría del 78% de encuestados asegura que la empresa siempre especifica sobre el puesto de trabajo en que se trabaja, seguido de un 16% el cual asegura que casi siempre la empresa lo hace, y un último 6% respondió que la empresa nunca especifica sobre el puesto de trabajo.

Se evidencia entonces que la mayor parte de los encuestados manifiestan que la empresa siempre ofrece información necesaria y específica sobre el puesto de trabajo, es decir existe entrega de información de manera empírica, mas no técnica desde un enfoque de adaptabilidad, de esta manera los colaboradores se adaptan parcialmente ante las funciones que deben ejecutar para así satisfacer las expectativas internas y conseguir los objetivos planteados por la organización.

ADAPTABILIDAD

Pregunta N° 03.- Su adaptación al puesto de trabajo depende de:

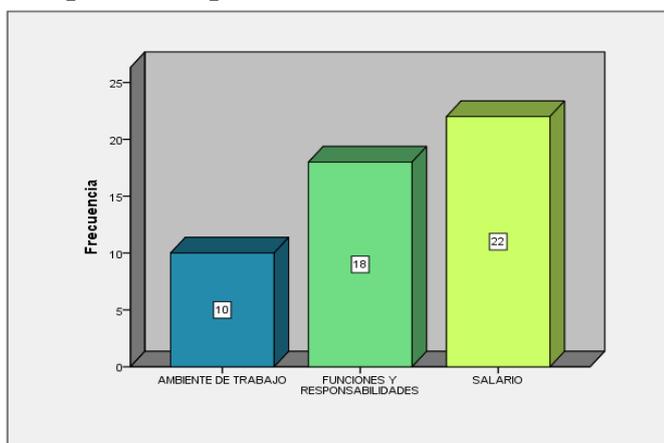
Tabla N° 5.- Adaptación al puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
AMBIENTE DE TRABAJO	10	20,0	20,0	20,0
Válidos FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	18	36,0	36,0	56,0
SALARIO	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Gráfico N° 28.- Adaptación al puesto



Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Análisis e interpretación:

Para un primer 20% de personas, el ambiente de trabajo es un factor importante para poder adaptarse a su puesto, sin embargo, un 36% responde que serían las funciones y responsabilidades que ejecuten, en tanto que el último 44% sostiene que su adaptabilidad depende más del salario.

Por tanto la gran mayoría del personal encuestado manifiesta que el salario que recibe es el elemento importante para su adaptabilidad al puesto de trabajo, debido a que es un factor satisfactorio de sus necesidades, es por ello que el gerente debe brindar al empleado la seguridad de su permanencia dentro de la organización para que repercuta en el desempeño y por consiguiente se vea reflejada en la producción y éxito de la empresa.

INTERPERSONALES

Pregunta N° 04.- ¿Cuál es su actitud frente a la función que va a desempeñar?

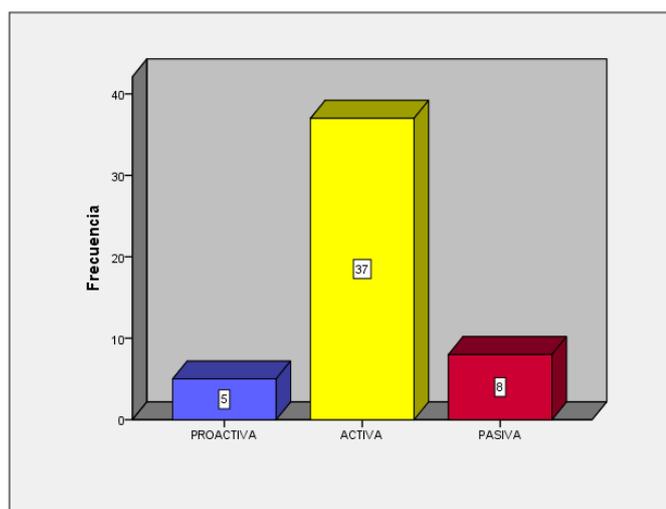
Tabla N° 6.- Actitud frente a función que va a desempeñar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PROACTIVA	5	10,0	10,0
	ACTIVA	37	74,0	84,0
	PASIVA	8	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Gráfico N° 29.- Actitud frente a función que va a desempeñar



Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Análisis e interpretación:

La pequeña parte del 10% de encuestados asegura que mantienen una actitud proactiva frente a las funciones que desempeñen, por otro lado, un segundo 74% asegura tener una actitud activa frente a dichas funciones, mientras que el último 16% mantiene una actitud pasiva en sus funciones a realizar.

Una actitud activa es la más distinguida en los trabajadores en sus puestos de trabajo al momento de desempeñar las distintas funciones de las que son encargados, por tanto se debe generar una convivencia laboral agradable al equipo de trabajo, en el cual las relaciones interpersonales sean basadas en el respeto mutuo y confianza entre compañeros, expresando ideas en forma efectiva y honesta en todo el equipo de trabajo

INTERPERSONALES

Pregunta N° 05.- ¿El desempeño de sus compañeros en el puesto de trabajo está sustentado en?:

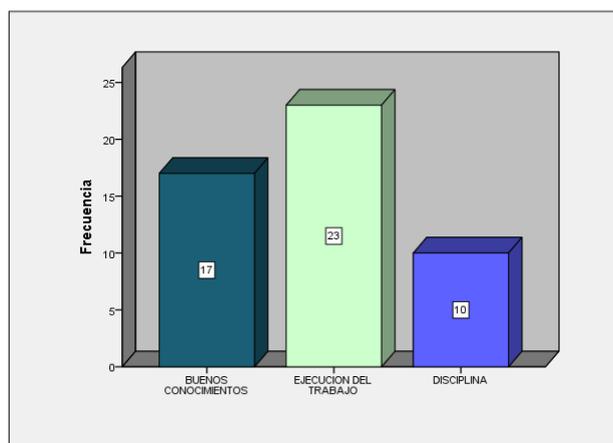
Tabla N° 7.- Desempeño de compañeros en el puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BUENOS CONOCIMIENTOS	17	34,0	34,0	34,0
Válidos EJECUCION DEL TRABAJO	23	46,0	46,0	80,0
DISCIPLINA	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Gráfico N° 30.- Desempeño de compañeros en el puesto de trabajo



Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Análisis e interpretación:

El 34% de encuestados asegura que el desempeño de sus compañeros en sus puestos de trabajos se sustenta en buenos conocimientos que tienen, seguido de un 46% el cual afirma que se sustenta más en la ejecución del trabajo que realicen, y un último 20% asegura que se sustenta en la disciplina que poseen.

Por tanto en la gran mayoría del personal indican que es importante la ejecución del trabajo, ya que debe ser una competencia interpersonal sustentada en la eficiencia, ya que al conocer el desempeño de sus compañeros de trabajo a través de sus habilidades y destrezas es de suma importancia para lograr hacer un equipo de trabajo eficaz.

LOGRO Y ACCIÓN

Pregunta N° 06.- ¿Qué grado de responsabilidad tiene usted en el desarrollo del equipo de trabajo en la empresa?

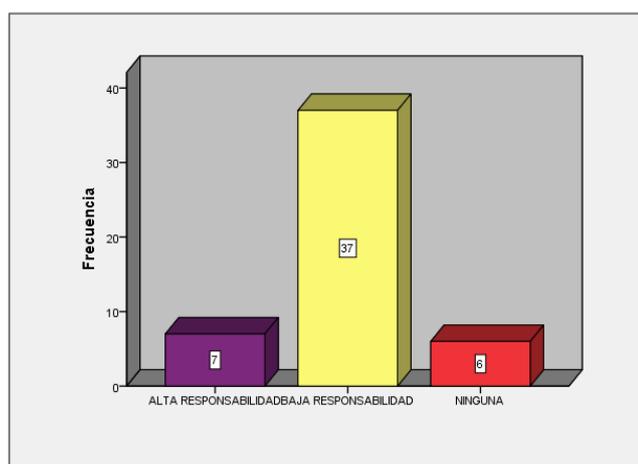
Tabla N° 8.- Grado de responsabilidad en el desarrollo del equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALTA RESPONSABILIDAD	7	14,0	14,0	14,0
BAJA RESPONSABILIDAD	37	74,0	74,0	88,0
NINGUNA	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Gráfico N° 31.- Grado de responsabilidad en el desarrollo del equipo



Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Análisis e interpretación:

Un primer 14% de personas contestaron que poseen un alto nivel de responsabilidad en un equipo de trabajo de la empresa, seguido de la mayoría del 74% que respondió que poseían una baja responsabilidad, y el último 12% sostiene que no posee responsabilidad alguna en el equipo de trabajo.

La mayoría del personal indica que la responsabilidad es baja, debido a que no existe conflicto en las funciones que efectúa, se evidencia el cuello de botella en puestos claves, de tal manera que para generar un logro de resultados es importante fortalecer el compromiso de todo el equipo de trabajo y así poder acceder a mejores niveles de competitividad.

LOGRO Y ACCIÓN

Pregunta N° 07.- ¿Que determina el logro de resultados en la empresa?

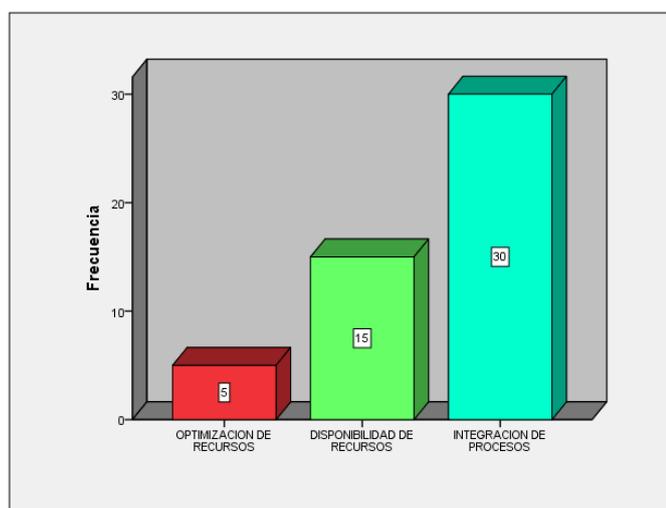
Tabla N° 9.- Qué determina el Logro de resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
OPTIMIZACION DE RECURSOS	5	10,0	10,0	10,0
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	15	30,0	30,0	40,0
INTEGRACION DE PROCESOS	30	60,0	60,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Gráfico N° 32.- Qué determina el Logro de resultados



Elaborado por: *la autora*

Fuente: *la encuesta*

Análisis e interpretación:

Para la minoría del 10% de encuestados, la optimización de recursos es un determinante del logro de resultados en la empresa, en tanto que para un segundo 30% la disponibilidad de recursos lo determina de mejor manera, y el último 60% afirma que se determina mediante la integración de procesos.

La integración de procesos es el mejor determinante para conocer los logros de los resultados en la empresa, de tal manera que es importante que se genere integración y coordinación de procesos para fomentar una eficacia del personal, la misma que bajo parámetros de un buen comportamiento del recurso humano promueva dinamismo empresarial del equipo de trabajo.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Pregunta N° 08.- ¿De qué depende que su función en el puesto de trabajo permita el logro de resultados de la empresa?

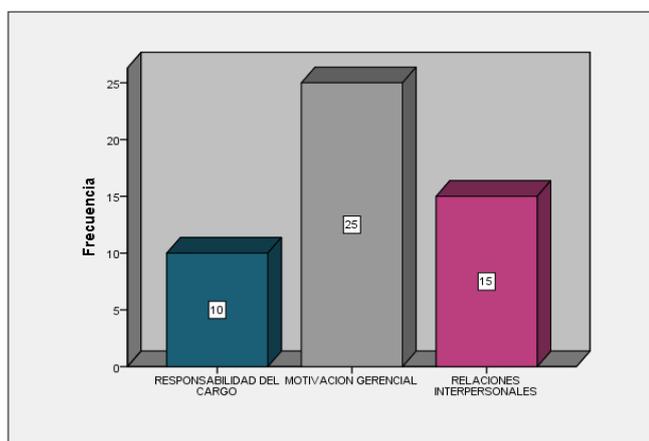
Tabla N° 10.- Logro de resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RESPONSABILIDAD DEL CARGO	10	20,0	20,0
	MOTIVACION GERENCIAL	25	50,0	70,0
	RELACIONES INTERPERSONALES	15	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Gráfico N° 33.- Logro de resultados



Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Análisis e interpretación:

Para un primer 20% de encuestados, la responsabilidad del cargo que ocupen es de la cual depende que su función en el puesto de trabajo permita el logro de resultados de la empresa, la mitad del total (el 50%) en cambio afirma que depende más de la motivación gerencial, y un último 30% sostiene que las relaciones interpersonales son más importantes para alcanzar dichos logros.

La motivación gerencial que reciban los trabajadores es el mayor factor del cual depende que se permita el logro de resultados de la empresa en cada puesto de trabajo y en la función que ocupen, es por ello que se debe generar un liderazgo participativo en la autoridad de la empresa como eje transversal de motivación, de manera que se genere iniciativa y proyección empresarial en el mercado.

Pregunta N° 09.- ¿Efectúan en la empresa evaluación del rendimiento al equipo de trabajo?

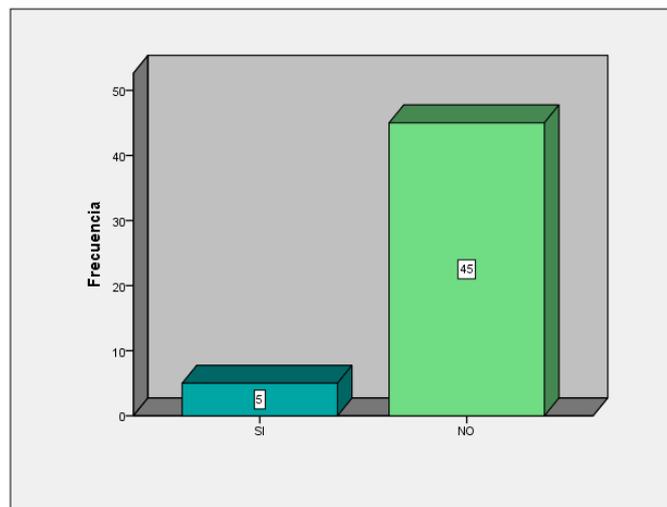
Tabla N° 11.- Evaluación del rendimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	5	10,0	10,0	10,0
Válidos NO	45	90,0	90,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Gráfico N° 34.- Evaluación del rendimiento



Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Análisis e interpretación:

Un 10% de encuestados afirma que la empresa si realiza una evaluación del rendimiento al equipo de trabajo, en tanto que la mayoría del 90% respondió que la empresa no aplica dicha evaluación.

Al no haber una evaluación de rendimiento no se puede saber si la empresa ofrece buenos resultados y productos o servicios, por lo que afecta a su imagen en el mercado, de esta manera establecer una evaluación permanente promoverá la maximización de cada uno de los recursos organizacionales.

Pregunta N° 10.- ¿Qué factor influye en el desarrollo de su desempeño laboral?

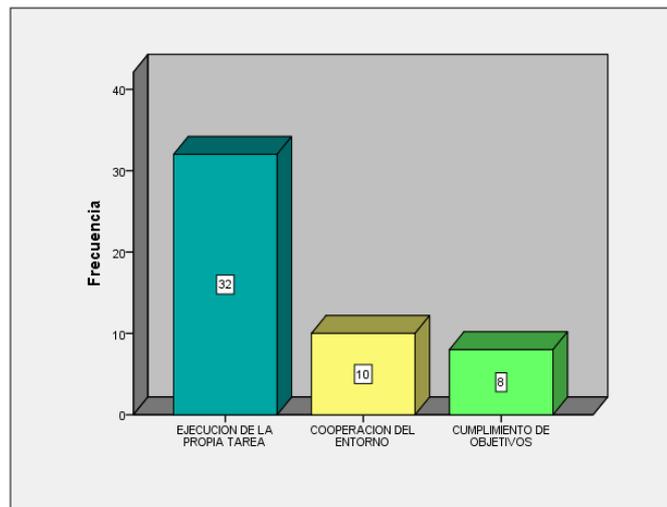
Tabla N° 12.- Desarrollo de su desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
EJECUCION DE LA PROPIA TAREA	32	64,0	64,0	64,0
COOPERACION DEL ENTORNO	10	20,0	20,0	84,0
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Gráfico N° 35.- Desarrollo de su desempeño laboral



Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Análisis e interpretación:

Para la mayoría del 64% de encuestados, la ejecución de la propia tarea es un factor que influye en el desarrollo de su desempeño laboral, seguido de la cooperación del entorno con el 20% del total y el último 16% sostiene que este factor es el cumplimiento de objetivos.

Al referirse a la ejecución de la propia tarea, se habla de la función específica que cumple el empleado, sin la intervención de personas externas ni agregación de responsabilidad en otra tarea, de manera que es importante fortalecerla y potencializarla para generar un alto cumplimiento de resultados.

Pregunta N° 11.- ¿Cuál sería el método que le gustaría que la empresa tome en cuenta para medir el desempeño?

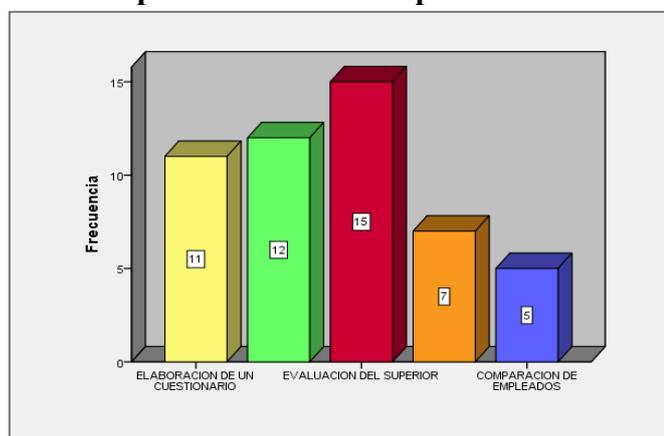
Tabla N° 13.- Métodos para medir el desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ELABORACION DE UN CUESTIONARIO	11	22,0	22,0	22,0
OBSERVACION DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	12	24,0	24,0	46,0
EVALUACION DEL SUPERIOR	15	30,0	30,0	76,0
OBSERVACION DEL COMPORTAMIENTO	7	14,0	14,0	90,0
COMPARACION DE EMPLEADOS	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Gráfico N° 36.- Métodos para medir el desempeño



Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Análisis e interpretación:

El primer 22% del total, sostiene que un cuestionario es un método que le gustaría que la empresa tome en cuenta para medir el desempeño, seguido de la observación del desempeño individual con un 24% de aceptación, por otro lado, la evaluación del superior es la elegida por un 30% de encuestados, sin embargo, la observación del comportamiento tiene un 14% de respuestas a favor y el ultimo 10% de personas optan por comparar empleados.

Indican la mayoría del personal que la evaluación directa del superior es la misma importante, es decir de una autoridad hacia cada empleado de manera individual, es el método más aceptado debido a que existe imparcialidad y el enfoque del cambio está integrado no al individuo sino al equipo de trabajo como tal.

Pregunta N° 12.- según su experiencia laboral, ¿cuáles deben ser las condiciones necesarias para efectuar una evaluación del desempeño?

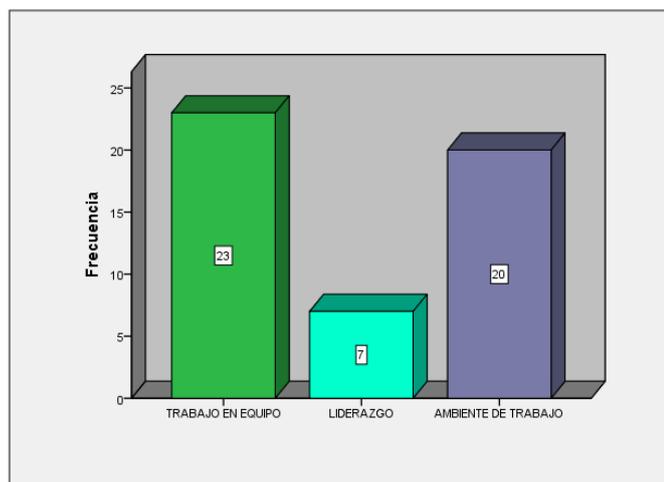
Tabla N° 14.- Condiciones para evaluación del desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TRABAJO EN EQUIPO	23	46,0	46,0	46,0
LIDERAZGO	7	14,0	14,0	60,0
AMBIENTE DE TRABAJO	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Gráfico N° 37.- Condiciones para evaluación del desempeño



Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Análisis e interpretación:

Para un primer 46%, el trabajo en equipo es una condición necesaria para efectuar una evaluación del desempeño, seguido de un 14% que respondió que el liderazgo es la condición que mejor se adapta para efectuar dicha evaluación, en tanto que el restante 40% de encuestados asegura que la mejor condición es el ambiente de trabajo.

Tanto el trabajo en equipo es el factor más importante al momento de la evaluación debido a que en la empresa el proceso productivo está orientado a un ensamblaje coordinado que en ocasiones presenta falencias de organización y por ende son condiciones necesarias para efectuar un mejor trabajo.

Pregunta N° 13.- ¿Cuál sería para usted un beneficio de la evaluación de su rendimiento?

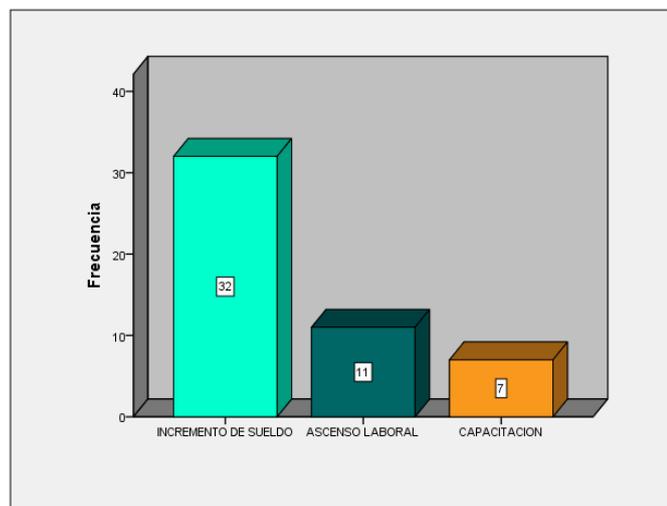
Tabla N° 15.- Beneficio de la evaluación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos INCREMENTO DE SUELDO	32	64,0	64,0	64,0
ASCENSO LABORAL	11	22,0	22,0	86,0
CAPACITACION	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Gráfico N° 38.- Beneficio de la evaluación



Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Análisis e interpretación:

Para la mayoría del 64% de encuestados, el incremento de sueldo sería el beneficio más significativa al realizar la evaluación de rendimiento, mientras que un 22% del total asegura que un mejor beneficio sería el ascenso laboral en sus puestos de trabajo, y un último 14% opta por elegir el beneficio de la capacitación.

El incremento de sueldo es el beneficio central del personal, debido a que se convierte en el instrumento motivador del equipo de trabajo para el logro de los resultados, de esta manera es importante generar un marco de evaluación permanente para acceder a mayores niveles de productividad.

Verificación de la hipótesis

Para la verificación de la hipótesis, se tomó en consideración el estadígrafo chi-cuadrado, el cual permitió relacionar las variables de estudio, el mismo que se efectúa mediante el proceso de combinación de frecuencias, para lo cual se escogió dos preguntas sustentadas en cada variable de la siguiente manera:

Planteamiento de hipótesis

La gestión de competencias es base del desempeño laboral en la empresa RAM JEANS del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua

H1= La gestión de competencias si es base del desempeño laboral en la empresa RAMJEANS del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

Ho= La gestión de competencias no es base del desempeño laboral en la empresa RAMJEANS del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

Combinación de frecuencias

Pregunta N° 08.- ¿De qué depende que su función en el puesto de trabajo permita el logro de resultados de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	RESPONSABILIDAD DEL CARGO	10	20,0	20,0
	MOTIVACION GERENCIAL	25	50,0	70,0
	RELACIONES INTERPERSONALES	15	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Pregunta N° 12.- Según su experiencia laboral, ¿cuáles deben ser las condiciones necesarias para efectuar una evaluación del desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TRABAJO EN EQUIPO	23	46,0	46,0	46,0
LIDERAZGO	7	14,0	14,0	60,0
AMBIENTE DE TRABAJO	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Elaborado por: *La autora*

Fuente: *La encuesta*

Tabla N° 16.- Frecuencias observadas

Preguntas	Responsabilidad del cargo	Motivación gerencial	Relaciones interpersonales	TOTAL
	Trabajo en equipo	Liderazgo	Ambiente de trabajo	
GESTION DE COMPETENCIAS	10	25	15	50
DESEMPEÑO LABORAL	23	7	20	50
Total	33	32	35	100

Tabla N° 17.- Frecuencias esperadas

Frecuencia Esperada									
GESTIÓN DE COMPETENCIAS	(50	*	33)	/	100	=	16,50
	(50	*	32)	/	100	=	16,00
	(50	*	35)	/	100	=	17,50
DESEMPEÑO LABORAL	(50	*	33)	/	100	=	16,50
	(50	*	32)	/	100	=	16,00
	(50	*	35)	/	100	=	17,50

Tabla N° 18.-Nivel de significación y regla de decisión

Grados de Libertad				
$gl = (f - 1) (c - 1)$				
gl =	Filas	2	$(2 - 1) =$	1
	Columnas	3	$(3 - 1) =$	2
gl =	1	*	2	
gl =	2			

Grado de significación

$\alpha = 0.05$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada - frecuencias esperadas

$O - E^2 =$ resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

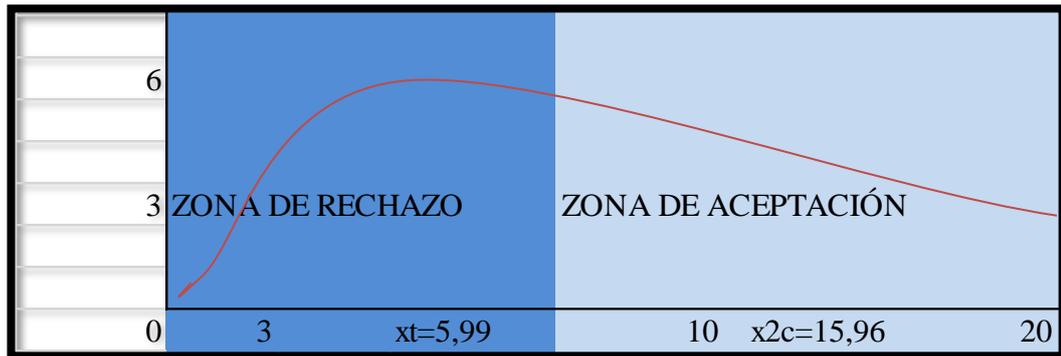
$O - E^2 / E =$ resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

Tabla N° 19.- Tabla de contingencia

Preguntas	O	E	O -E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
GESTIÓN DE COMPETENCIAS	10	16,50	-6,50	42,25	2,56
	25	16,00	9,00	81,00	5,06
	15	17,50	-2,50	6,25	0,36
DESEMPEÑO LABORAL					
	23	16,50	6,50	42,25	2,56
	7	16,00	-9,00	81,00	5,06
	20	17,50	2,50	6,25	0,36
Total					
					15,96

Datos para la Decisión				
Nivel de Significación	=			0,05
Valor Crítico	=			5,99
ΣX^2	=			15,96
Decisión				
H₁ =	Si	=	$\Sigma X^2 \geq$	5,99
H₀ =	No	=	$\Sigma X^2 <$	5,99
H₁ =	Si	=	0,00 \geq	5,99

Gráfico N° 39.- Campana de Gaus



El valor de X^2_c es \geq a X^2_t , se acepta la hipótesis alterna que manifiesta que la gestión de competencias si es base del desempeño laboral en la empresa RAMJEANS del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

Conclusiones

- En la empresa no existe una gestión de competencias que permita conocer el desarrollo eficiente de los conocimientos del personal, lo cual afecta al sistema productivo.
- No existe evaluación del desempeño, lo cual conlleva al desconocimiento de un eficiente desarrollo de actividades en los puestos de trabajo.
- La empresa no cuenta con un modelo específico de gestión de competencias, lo cual afecta al desarrollo organizacional de la misma.

Recomendaciones

- Es importante que se genere un modelo de gestión de competencias, el cual permita maximizar las habilidades y destrezas del personal para generar una base de productividad en la empresa.
- Se debe establecer un proceso de evaluación de desempeño debidamente formalizado, el cual genere información acerca de los perfiles del puesto del trabajo.
- Establecer un modelo de gestión de competencias mediante la metodología DACUM como parte del proceso de cambio y mejoramiento del desempeño laboral.

Propuesta

Tema

Modelo de gestión de competencias mediante DACUM para maximizar el desempeño laboral en la empresa "RAM JEANS" del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

Objetivo general

Estructurar el modelo de gestión de competencias mediante DACUM para maximizar el desempeño laboral en la empresa "RAM JEANS" del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

Objetivos específicos

- Establecer un análisis situacional para la visualización de necesidades en la empresa.
- Determinar el método de evaluación que promueva el mejoramiento del desempeño laboral en cada trabajo o tarea.
- Definir las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo para la optimización del desempeño laboral a través de la estructura del modelo de gestión de competencias mediante DACUM para maximizar el desempeño laboral en la empresa "RAM JEANS" del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

Justificación

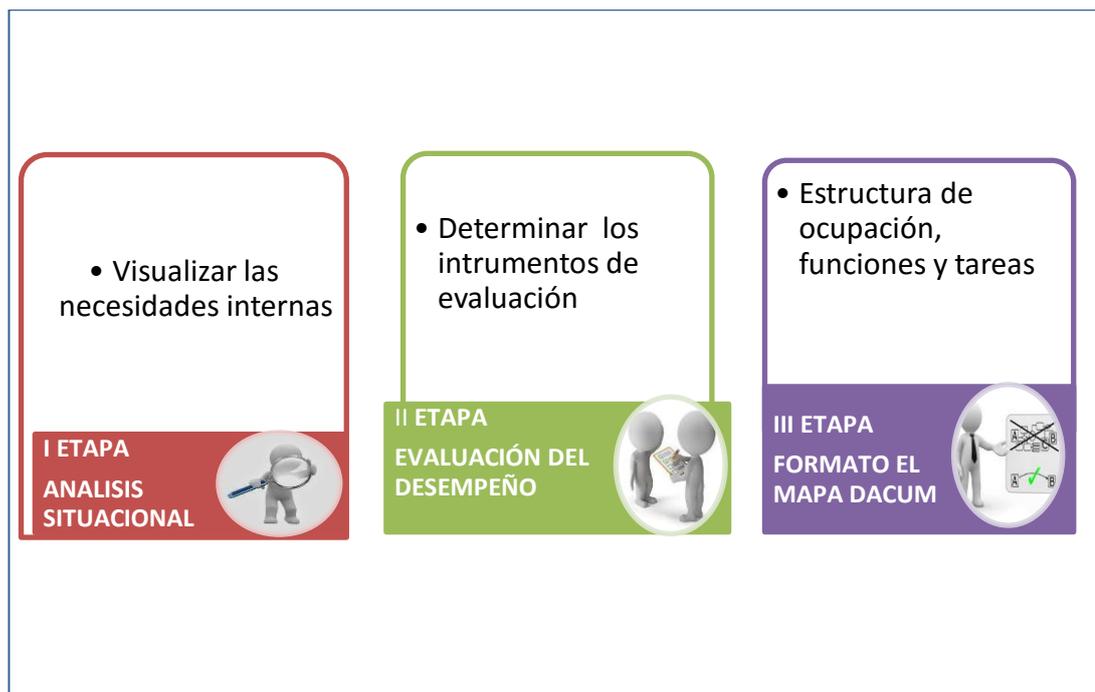
La presente propuesta es importante porque pretende generar un cambio de modelo de trabajo en la empresa , mediante un análisis situacional y visualización de necesidades, que permita conocer las debilidades, las mismas que mediante un cambio de modelo de trabajo promoverán y potencializarían los recursos humanos y entonces se pueda acceder a un mejor perfil competitivo en el entorno empresarial.

El interés está sustentado en el alineamiento de los recursos organizacionales, de manera que se aprovechen en beneficio interno y este se refleje en el desempeño del personal para así generar el logro de resultados empresariales, para lo cual el liderazgo de los propietarios será el eje transversal del desarrollo y entonces la productividad y la competitividad será su paradigma empresarial.

Bajo este contexto es importante generar en el personal compromiso e involucramiento del personal para desarrollar un trabajo altamente competitivo, de manera que sea fortaleza para el sostenimiento de la fuerza laboral y entonces la empresa también mejore el posicionamiento en el mercado productivo y comercial de la región.

Es novedosa la propuesta por cuanto en la empresa y en el sector empresarial no existe un modelo de trabajo basado en el modelo de competencias DACUM, de manera que esto permitirá generar innovación y cambio hacia un desarrollo organizacional óptimo.

Gráfico N° 40.- Modelo Operativo DACUM para la gestión de competencias



Fuente: *Investigación de campo*
Elaborado por: *Lorena Flores*

I ETAPA ANÁLISIS SITUACIONAL

En la primera etapa se ha establecido el análisis situacional en base a la utilización instrumentos de visualización de requerimientos en el área de producción de la siguiente manera:

Cuadro N° 7.- Visualizar las necesidades internas

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Existe duplicidad de funciones en los puestos de trabajo porque no hay gente que trabaje . • No se trabaja en equipo • Se limita el desarrollo de habilidades
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en sus funciones • Disponibilidad de trabajo
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Migración • Poca inversión para fomentar fuentes de empleo
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la fuerza laboral • Trabajar en equipo • Fomentar desarrollo económico mediante el empleo

Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Se determina entonces que las debilidades principales es que no existe una distribución de los puestos de trabajo integral, lo que afecta al desempeño laboral, debido a que las funciones no están correctamente determinadas.

Cuadro N° 8.- Visualización de trabajos y tareas en el proceso de producción

Puesto	Función	Observación
Cortador	Diseña el patrón y efectúa el corte	Efectuado por varias personas no existe especialista
Costura recta	Genera costura de bolsillos, pegado de cierre, pegado de forro	Igualmente es efectuado por varias personas
Cerrador	Une piezas de pantalón	Solo una persona efectúa
Empre tinador	Pega pretina	Solo una persona genera cuellos de botella
Terminador	Genera acabados y sacado de hilos	Lo efectúan varias personas

Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

De esta manera se visualizó y se identificó las áreas que han sido conflictivas en el desempeño laboral y que necesitan un cambio para optimizar funciones y tareas.

II ETAPA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La empresa por años ha establecido un modelo de trabajo empírico, el cual no le ha permitido generar un modelo de trabajo sistematizado y que promueva información acerca de la fuerza laboral y su perfil de comportamiento en sus puestos de trabajo. De esta manera el gerente de la empresa menciona que para evaluar el desempeño de su personal en sus puestos de trabajo, solo observa, es decir no existe un registro del desempeño del personal, por tanto luego del establecimiento de la lluvia de ideas se ha establecido la necesidad de generar un marco de trabajo formalizado, en el cual exista un formato de recolección de información para generar datos válidos para que las decisiones de gerencia estén sustentadas en información debidamente formalizada, para ello se diseña la siguiente forma:

DETERMINAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN (PROPUESTA)

A partir de la determinación de necesidades, se estableció que es importante la utilización de instrumentos que permitan recabar información, la misma que se encuentre registrada y formalizada, para ello se presenta los siguientes métodos:

Cuadro N° 9.- Ficha de Observación empresa "RAM JEANS"



Área:		Sección:		
Fecha:				
Criterio				
Se organiza y sume rol dentro del grupo	Genera destreza en la búsqueda de integración en su puesto de trabajo	Genera comunicación	Respeto a sus compañeros	Planifica sus actividades
observaciones:				

Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Esta ficha permitirá generar información inicial en el puesto de trabajo y como se desempeña el personal al generar sus actividades, la manera que se acopla a su ciclo de trabajo, al presentar una formalización el gerente puede establecer datos que le permita tomar decisiones en base a cambios, promociones para potencializar la utilización de los recursos empresariales.

Bajo este contexto el beneficio que generar a la empresa será:

- Permitirá generar información sobre la estructura del puesto mediante la apreciación de las habilidades y capacidades.
- Generará la extensión de relaciones laborales fomentada en la comunicación
- Permite generar una evaluación profunda ya que es una investigación de campo.

De tal manera que se establece una evaluación del desempeño inicial el cual permitirá generar el análisis en una primera etapa para posteriormente generar un seguimiento integral del desempeño, de esta manera se generar también una entrevista de la siguiente manera:

Cuadro N° 10.- Entrevista empresa "RAM JEANS"



Evaluación inicial	¿De qué depende su desempeño?	
	¿En su puesto de trabajo cumple con frecuencia su responsabilidad?	
	¿Con qué frecuencia le asignan mayor responsabilidad en su lugar de trabajo?	
Análisis complementario	¿Le generan motivación en su puesto de trabajo?	
	¿Ha recibido capacitación?	
	¿Usted puede desarrollarse más en su lugar de trabajo?	
Planeación	¿La empresa genera planeación de sus funciones antes de efectuarlas?	
	¿Es necesario generar fortalecimiento de sus conocimientos para mejorar su desempeño?	
Seguimiento	¿El desempeño de su tarea es habitual?	
	¿Ha generado el desarrollo de tareas más complejas?	

Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

De esta manera estos métodos permitirán recabar información de manera que se genere características distintivas de la fuerza laboral y establecer un proceso de evaluación que permita el registro de causas y efectos de cambios y mejoramientos de manera que el diagnóstico promoverá un mejor desarrollo de los puestos de trabajo, bajo estos parámetros se generará también una evaluación mediante la utilización del método de evaluación forzada de la siguiente manera:

Evaluación del desempeño por evaluación forzada



Objetivo: Evaluar el desempeño de los colaboradores RAMS JEANS a través de la descripción del desempeño individual

Cuadro N° 11.- Evaluación del desempeño por evaluación forzada

Nombre	
Cargo	
Área	
Indicaciones	Escriba una x en el signo + para indicar la definición con la que más se identifica en su desempeño y para la frase que menos define su desempeño -.

Contenido:

Criterio	N	+	-
Tiene espíritu de equipo			
No soporta la presión			
Acepta críticas constructivas			

Criterio	N°	+	-
Presenta producción elevada			
Comportamiento activo			
Es sociable			

Criterio	N	+	-
Tiene formación adecuada			
Se le llama la atención			
Compromiso con la empresa			
Tiene potencial para desarrollarse			

Criterio	N	+	-
Dificultad para tratar a las personas			
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Pide ayuda			

Fuente: *Investigación de campo*
Elaborado por: *Lorena Flores*

La utilización de este método permitirá en la empresa generar resultados confiables y libres de influencia debido a que es personal y no existirá generalización. También porque es simple y el evaluado participara y se integrara de forma activa, lo cual permitirá recabar información confiable. Por tanto para generar una evaluación integral del recurso humano se estableció un mix de métodos, los cuales permitirán generar información vital del desempeño del personal.

III ETAPA

FORMATO EL MAPA DACUM

En el desarrollo del modelo se estableció la utilización del método de gestión de competencias DACUM, el cual permitirá generar las premisas que constituyen el sustento importante de los puestos de trabajo, para lo cual se establece el siguiente mapa:

Cuadro N° 12.-Formato mapa DACUM

Ocupación	
Funciones	
Tareas	



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: *Lorena Flores*

De esta manera se establece un formato, en el cual se plasme y se represente efectivamente las tareas y funciones a desarrollar. Por tanto en la empresa se ha formulado los siguientes puestos:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EMPRESA "RAM JEANS"

Cuadro N° 13.- Diseño y Corte

Ocupación	DISEÑADOR-CORTADOR
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar modelo de la prenda acorde a la demanda del mercado• Efectuar prototipo de la prenda en tallas y telas distintas• Cortar el patrón en base a la hoja de producción
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Informar al jefe de producción acerca de la materia prima e insumos que se utilizaran en el proceso de producción de la prenda diseñada.• Escalar el patrón de corte con el modelo a producir• Efectuar el tendido de la tela en el tablero de corte• Desarrollar el corte en base a los requerimientos del diseño



Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Cuadro N° 14.- Costurera 1

Ocupación	COSTURERA 1
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Realizar costura en maquina recta
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Pegado de forro y cerrado de bolsillo



Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Cuadro N° 15.- Costurera 2

Ocupación	COSTURERA 2 Maquina recta
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Realizar costura en maquina recta
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Pegado de bolsillo a entre pierna.



Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Cuadro N° 16.- Costurera 3

Ocupación	COSTURERA 3 Maquina recta
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Realizar costura en maquina recta
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Ribetear costura entera del bolsillo.



Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Cuadro N° 17.- Costurera 4

Ocupación	COSTURERA 4 Maquina overlock
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Realizar costura en maquina overlock
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Cierre de costura laterales.



Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Cuadro N° 18.- Costurera 5

Ocupación	COSTURERA 5 Maquina cerradora doble aguja
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Realizar costura de cierre de pantalón
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Ensamblar parte delantera y trasera de la prenda



Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Cuadro N° 19.- Costurera 6

Ocupación	COSTURERA 6 Máquina recta
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Costura recta de prenda en fase de acabado
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Dar forma a la pretina del pantalón• Dar forma a la basta del pantalón



Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Cuadro N° 20.- Costurera 7

Ocupación	COSTURERA 7 Máquina pretinadora y ojaladora
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Poner pretina al pantalón cerrado• Hacer ojal• Pegado de etiqueta de tela
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Pegar el pelón en la pretina para pasar a la maquina• Señalar ojal



Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Cuadro N° 21.- Terminador 1

Ocupación	TERMINADOR 1
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Dar acabados y pulido al pantalón
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Cortar hilos• Pegado de etiqueta de cartón



Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Cuadro N° 22.- Terminador 2

Ocupación	TERMINADOR 2
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Pegado de botón y remache• Dar acabados de pantalón
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Pegar remaches en partes laterales del pantalón• Pegado de botón



Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Cuadro N° 23.- Terminador 3

Ocupación	TERMINADOR 3 Planchadora
Funciones	Planchar el pantalón
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Clasificar las tallas y modelos el pantalón• Doblar el pantalón después del planchado



Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Cuadro N° 24.- Bodeguero

Ocupación	BODEGUERO
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Mantener en buen resguardo la materia prima e insumos
Tareas	<ul style="list-style-type: none">• Recibir la materia prima e insumos• Colocar en bodega el producto terminado para su distribución



Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Establecida la matriz DACUM para la distribución de funciones y tareas en los puestos de trabajo en la empresa se lograra el eficiente desempeño del personal de manera que se optimicen procesos, recursos y se dinamice la gestión competitiva de los mismos.

En el análisis sectorial establecido en la empresa, se determinó que el factor importante para generar un mejor desempeño del personal es el salario, debido a que de ellos depende la adaptabilidad al puesto de trabajo, pues fue el factor ms mencionado por el 44% en las encuestas efectuadas. Por tanto en la evaluación de los mismos se ha utilizado el método de comparación de factores, el cual permitirá generar la calificación de elementos subjetivos ya que está basado en la observación que se efectuó en la empresa. De esta manera se ha desarrollado la siguiente tabla, la cual ha permitido generar una jerarquización de los puestos, así como la valoración salarial de una manera formalizada y humanística, dejando atrás el enfoque clásico y tradicional de hacer empresa, lo que permitirá generar un proceso motivacional para el direccionamiento eficiente del recurso humano.

Tabla N° 20.- Método de comparación de factores de la empresa “Ram Jeans

		25%	15%	25%	15%	20%		
JERARQUIZACIÓN	PUESTO	SALARIO	EXPERIENCIA	EDUCACIÓN	ESFUERZO MENTAL	ESFUERZO FÍSICO	CONDICIONES DE TRABAJO	VALUACIÓN
1	Gerente	700	175	105	175	105	140	700
3	Secretaria	450	113	68	113	67,5	90	450
2	Contador	550	138	83	138	82,5	110	550
5	Diseñador-Cortador	420	105	63	105	63	84	420
4	Costureros	480	120	72	120	72	96	480
7	Terminadores	366	91,5	55	91,5	54,9	73,2	366
6	Bodeguero	400	100	60	100	60	80	400

Fuente: *Investigación de campo*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Esta propuesta enmarca a la empresa hacia el logro de objetivos, ya que al generar un cambio en los puestos de trabajo desde su descripción y mejoramiento de perfil se establece responsabilidad y compromiso laboral, el mismo que a través de la potencialización de las competencias técnicas y específicas permitirá mejorar las habilidades y conocimientos, en este contexto a través de este cambio también se genera una mejor ubicación el recurso humano ya que al tener una especialización de sus funciones se podrá generar un ascenso, de esta manera también se genera una valuación salarial, la misma que conseguirá un mejor desempeño laboral, el cual permitirá acceder a mejores niveles de productividad y competitividad. Por tanto esta propuesta dará lugar al logro de beneficios organizacionales, individuales y colectivos, debido a que gerencia tendrá los instrumentos técnicos que le permitan generar una gestión de competencia integral, de manera que la dirección empresarial ya no será empírica, sino tendrá factores técnicos que conlleven a al logro de los objetivos, también se genera el beneficio al personal, debido a que se establece parámetros de responsabilidad en sus puestos de trabajo minimizando al duplicidad de funciones y la rotación del personal, por ende se generara un mejor ambiente de trabajo.

Por tanto este cambio estará reflejado en la rentabilidad organizacional y financiera de la empresa, el cual se observa en la siguiente tabla:

Tabla N° 21.- Producción 2016

AÑO DE PRODUCCION	PRENDAS	PVP	TOTAL VENTA
2016	18500	14	259.000,00

Fuente: *Registro de la empresa*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Se evidencia entonces que en el registro de ventas de la empresa para el año 2016 existió un nivel de producción anual de 18500 prendas, mediante un direccionamiento gerencial clásico, el cual se refleja en las ventas de \$ 259.000,00 como cobertura en el mercado.

De esta manera se pretende con la propuesta técnica y humanística que el gerente mejore el desarrollo de la competencias de personal mediante la optimización de las funciones en el puesto de trabajo, por tanto el liderazgo, el control y el compromiso del personal permitirá a gerencia generar una nueva meta , de tal manera que el incremento del nivel de producción mediante la gestión de competencias será del 5% el cual a corto plazo permitirá, no solo el mejoramiento del desempeño laboral, sino la integración y alineamiento de los recursos empresariales, para así generar una mejor cobertura y demanda del producto en el mercado.

Tabla N° 22.- Producción 2017 (proyección)

	POLITICA INTERNA		
PROYECCION	5%		
AÑO DE PRODUCCION	PRENDAS	PVP	TOTAL
2017	19425	14	271.950,00

Fuente: *Registro de la empresa*

Elaborado por: *Lorena Flores*

Se observa entonces que el eje del mejoramiento del desempeño está reflejado en el incremento de ventas, lo cual permite a la empresa ubicarse en el sector de la confección como un referente de competitividad y eficiencia organizacional.-

Administración de la propuesta

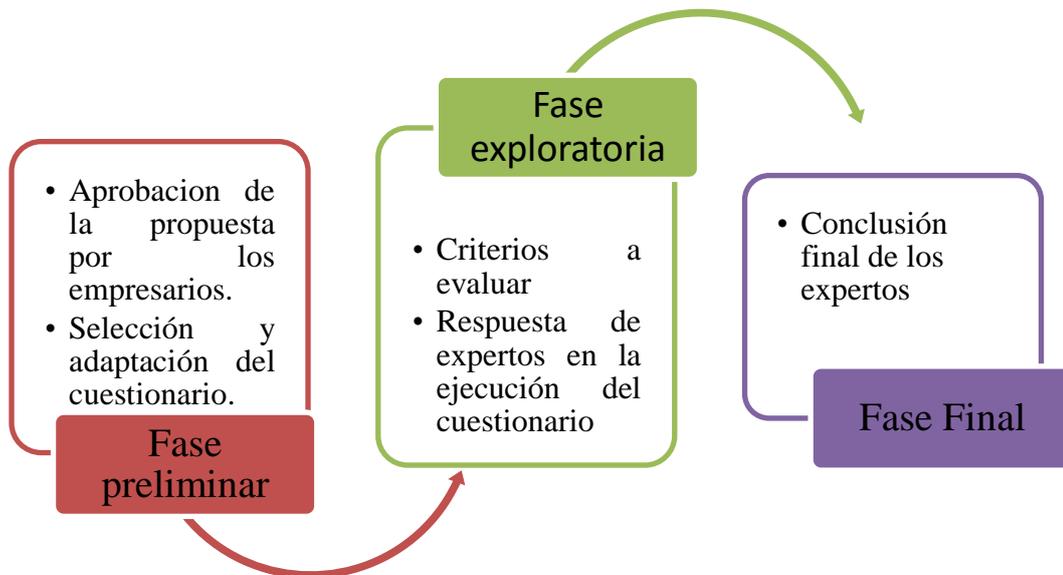
La propuesta está encaminada entonces a generar el logro de resultados basado en la optimización del perfil de competencias, la misma que debe ser socializada por la propia directiva de la empresa de manera integral, para ello es importante que gerencia tome en consideración los siguientes aspectos.

- Debe existir liderazgo para generar un cambio de trabajo integral de manera que se pueda cumplir con los objetivos.
- Es importante establecer un control de manera que se monitoree los puestos y funciones para generar el cumplimiento de los mismos
- Debe existir compromiso del personal para fomentar una sinergia organizacional.

Validación de la propuesta

Para la validación de la propuesta en la aplicación del Modelo DACUM para mejorar el desempeño laboral en la empresa, se utilizó la metodología de Delphi de situación, el cual permitirá validar teóricamente la misma. En este contexto este método establece la orientación de tres fases determinadas de la siguiente manera:

Gráfico N° 41.- Método Situacional DELPHI



Fuente: *Registro de la empresa*
Elaborado por: *Lorena Flores*

I FASE

En esta fase se generó la socialización de la propuesta de **FORMATO EL MAPA DACUM**, la misma que permite al empresario identificar las funciones y tareas del personal en el puesto de trabajo de manera sistemática.

En esta fase además se desarrolla la selección y adaptación del cuestionario mediante un formato para validar la propuesta, el mismo que mediante el instrumento de encuesta permitirá conocer la adaptabilidad del método DACUM en las empresas.

FORMATO DE ENCUESTA PARA LA VALIDACIÓN

Datos informativos:

Años de experiencia:

Años en el mercado:

Cuadro N° 25.- Formato de Encuesta para la Validación

EXPERTOS	CRITERIO A EVALUAR														
	¿Considera Ud. que en el análisis situacional de su empresa es importante considerar?			¿Cuáles son los factores que toma en consideración para evaluar el desempeño?			¿Con que frecuencia efectúa el desempeño laboral?			¿Para generar una gestión de competencias DACUM le permite especificar?			¿En la estructura de DACUM es importante tomar en consideración el salario para?		
	Recurso humano	Procesos	Trabajos y tareas	Trabajo en equipo	Liderazgo	Conflictividad	Siempre	Casi siempre	Nunca	Ocupación	Función	Tareas	Mejorar desempeño	Integrar información	Compromiso del personal
América Jeans (Julio Sánchez)		X		X				X			X	X			
Domingo Jeans (Domingo Sánchez)			X			X		X				X	X		
Kara Jeans (César Paredes)			X	X					X	X			X		
PRODUMODA Carlos Paredes		X			X				X		X		X		
NITRO JEANS (Juan Galarza)	X			X					X		X		X		
MODA JEANS (Paúl Andrade)		X		X					X	X			X		
La casa del Jeans (Alexandra Pérez)	X			X				X		X			X		
Total	2	3	2	5	1	1	0	3	4	3	3	1	7		

Fuente. *Investigación de campo*

Se evidencia entonces que los gerentes de las empresa encuestas manifiestan que la gestión de competencias es importante ya que eso permite la optimización del recurso humano, especialmente DACUM permite generar un modelo de trabajo diferenciador, ya que contempla la especificación de funciones, la misma que integrada a una eficiente estructura de los sueldos promoverá el mejoramiento del desempeño laboral del personal en las empresa. Por tanto se convierte en una ventaja competitiva que permita en el sector potencializar recursos organizacionales y entonces ser el eje transversal del desarrollo organizacional.

De esta manera es importante establecer un nuevo paradigma en el direccionamiento empresarial, en el cual la utilización de técnicas e instrumentos permitirá generar el compromiso interno del personal, el mismo que se refleje no solo en el mejoramiento del desempeño laboral, sino en la generación de altos estándares de competitividad y productividad.

Anexo N° 01 .- Encuestas



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRECCIONADO AL PERSONAL LA EMPRESA "RAM JEANS" DEL CANTÓN PELILEO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”

Objetivo

Recolectar información acerca de la gestión de competencias y su direccionamiento en el desempeño laboral la empresa "RAM JEANS" del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

Contenido:

ADAPTABILIDAD

Pregunta N° 01.- ¿De estos elementos cuáles fueron solicitados para el ingreso a la empresa?

ESCOLARIDAD INDISPENSABLE	()
EXPERIENCIA INDISPENSABLE	()
ADAPTABILIDAD A PUESTO	()
INICIATIVA PROPIA	()

Pregunta N° 02.- ¿Cree usted que la empresa se especifica debidamente las funciones del puesto en que usted trabaja?

SIEMPRE	()
CASI SIEMPRE	()
NUNCA	()

Pregunta N° 03.- Su adaptación al puesto de trabajo depende de:

AMBIENTE DE TRABAJO ()
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ()
SALARIO ()

INTERPERSONALES

Pregunta N° 04.- ¿Cuál es su actitud frente a la función que va a desempeñar?

PROACTIVA ()
ACTIVA ()
PASIVA ()

Pregunta N° 05.- ¿El desempeño de sus compañeros en el puesto de trabajo está sustentado en?:

BUENOS CONOCIMIENTOS ()
EJECUCION DEL TRABAJO ()
DISCIPLINA ()

LOGRO Y ACCIÓN

Pregunta N° 06.- ¿Qué grado de responsabilidad tiene usted en el desarrollo del equipo de trabajo en la empresa?

ALTA RESPONSABILIDAD ()
BAJA RESPONSABILIDAD ()
NINGUNA ()

Pregunta N° 07.- ¿Que determina el logro de resultados en la empresa?

OPTIMIZACION DE RECURSOS ()
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS ()
INTEGRACION DE PROCESOS ()

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Pregunta N° 08.- ¿De qué depende que su función en el puesto de trabajo permita el logro de resultados de la empresa?

RESPONSABILIDAD DEL CARGO ()
MOTIVACION GERENCIAL ()
RELACIONES INTERPERSONALES ()

Pregunta N° 09.- ¿Efectúan en la empresa evaluación del rendimiento al equipo de trabajo?

SI ()
NO ()

Pregunta N° 10.- ¿Qué factor influye en el desarrollo de su desempeño laboral?

EJECUCION DE LA PROPIA TAREA ()
COOPERACION DEL ENTORNO ()
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ()

Pregunta N° 11.- ¿Cuál sería el método que le gustaría que la empresa tome en cuenta para medir el desempeño?

ELABORACION DE UN CUESTIONARIO ()
OBSERVACION DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL ()
EVALUACION DEL SUPERIOR ()
OBSERVACION DEL COMPORTAMIENTO ()
COMPARACION DE EMPLEADOS ()

Pregunta N° 12.- según su experiencia laboral, ¿cuáles deben ser las condiciones necesarias para efectuar una evaluación del desempeño?

TRABAJO EN EQUIPO ()

LIDERAZGO ()

AMBIENTE DE TRABAJO ()

Pregunta N° 13.- ¿Cuál sería para usted un beneficio de la evaluación de su rendimiento?

INCREMENTO DE SUELDO ()

ASCENSO LABORAL ()

CAPACITACION ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 02.- Instalaciones de la empresa





Anexo N° 03.- RUC

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

SRI
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

NUMERO RUC: 1801013226001

APELLIDOS Y NOMBRES: RAMOS LLERENA HECTOR NAPOLEON

NOMBRE COMERCIAL: CONFECCIONES RAMJEANS

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 05/05/1952 **FEC. ACTUALIZACION:** 21/11/2014

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/02/1992 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 15/10/1992 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SAN PEDRO DE PELILEO Parroquia: PELILEO Calle: JUAN DE VELASCO Número: S/N
Referencia: JUNTO AL HOSPITAL, BARRIO TAMBO CENTRAL, CASA DE TRES PISOS, COLORES ABANO Y TOMATE
Teléfono: 032671557 Email: ramjeans@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 006 **ABIERTOS:** 2

JURISDICCION: ZONA 3 TUNGURAHUA **CERRADOS:** 3



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: LAJ070714 **Lugar de emisión:** BAÑOS DE AGUA **Fecha y hora:** 21/11/2014 16:37:14

Página 1 de 3

Anexo N° 04.- Tabla de verificación de la hipótesis CH- Cuadrado

DISTRIBUCION DE χ^2

Grados de libertad	Probabilidad											
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001	
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83	
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82	
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27	
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47	
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52	
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46	
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32	
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12	
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88	
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59	
	No significativo								Significativo			

Fuente: Spiegel

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. (2010). *Desempeño por Competencias*. Argentina: Granica.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Prentice Hall.
- Bedoya, E. (2012). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. UNMSM.
- Bohlander, G. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. España: Thomson.
- Borman y Motowildo. (2009). *Selección del personal*. México: Mc Graw Hill.
- Brito, M. (2011). *La gestión del recurso humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cabrera, R. (2012). *Gestión de Recurso Humano*. México: Pearson.
- Chiavenato, Idalberto. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (2010). *Administración del Capital Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2006). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Dolan, S. y. (2003). *La gestión de los Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Ekos, R. (2016). *Industria textil*. *ekos*.
- Fisher y Taylor. (2010). *Los principales aspectos de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, J. (2009). *La administración del Recurso Humano*. Argentina: Pearson.
- Gómez, L. y. (2006). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.
- Grados, J. (2011). *Calificación de méritos: Evaluación de competencias laborales*. México: Trillas.
- Hamel, G. (2005). La gestión por competencia como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos. *Revista de empresa N°10*, 60-62.
- Hernández, R. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Trillas.
- Keith, D. (2008). *Administración de Recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (2011). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- lahora.com.ec. (15 de 11 de 2015). Presencia. La industria textil, especialmente la confección de jeans, es imponente en Pelileo. *La hora*, pág. <http://lahora.com.ec>.

Lévy-Leboyer, Claude. (2003). *Gestión de las competencias*. España: Gestión 2000.

Mejía, Y. M. (05 de 10 de 2012). Evaluación del desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales” (Estudio Realizado con Agentes de Servicio Telefónico en la Ciudad de Quetzaltenango). *Evaluación del desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales” (Estudio Realizado con Agentes de Servicio Telefónico en la Ciudad de Quetzaltenango)*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar .

Mertens, Leonard. (2008). *La Gestión por competencias laboral en la empresa y la formación profesional*. México: Cumbre Iberoamericana.

Muchinsky, Paul. (2010). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson.

Muñoz, C. (2012). *Investigación científica*. México: Trillas.

Navarro, K. (2012). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*.

Pedraza, Esperanza . (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*.

Porret, M. (2010). *Gestión de peersonas*. Madrid: ESIC.

Robert, N. (2005). *Administración de Recurso Humano*. México: Pearson.

Robinns, S. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodriguez E, M. B. (09 de 03 de 2011). [www. esuebia42.blogspot.com](http://www.esuebia42.blogspot.com). Obtenido de <http://www.esuebia42.blogspot.com>

Sánchez, J. (12 de 06 de 2015). Emprendimeinto. *El Heraldó*.

Santos, J. (2013). *Ell Desarrollo de un modelo de Gestión por competencias*.

Sherman, A. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. España: Thomson.

Snell, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Tejada, F. y. (2014). *El desarrollo y la gestión de copetencias profesionales:una mirada desde la formación*. Barcelona: Grupo CIFO Universidad Autónoma de Barcelona.

Tovar, F. (2010). LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: FORTALEZAS, TENSIONES Y PARADOJAS. *Psicología Social*.

Valderrama, S. (2012). *Tutoría de Investigación*. Lima: San Marcos.

Wayne, M. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Werter, W. y. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital de las empresas*. México: Mc Graw Hill.

www.aite.com.ec. (27 de 01 de 2016). Obtenido de <http://www.aite.com.ec>
www.ptp.com.co. (23 de 12 de 2016). Obtenido de <https://www.ptp.com.co>

LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS COMO DINAMIZADORA DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN TUNGURAHUA

Flores, Lorena

E-mail: lore_199279@hotmail.com

Ps. Mg. María Cristina Abril Freire

Tutor de Tesis

E-mail: mcluly5mp@gmail.com

mariacabril@uta.edu.ec

Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Ciencias Administrativas

Ambato, Ecuador

Resumen

La empresa RAMS JEANS se encuentra en el sector textil desde hace 35 años, tiempo en el cual ha colocado sus productos como pantalones de dama y caballero en base a lineamientos de calidad productiva, pero debido a los cambios del entorno se ha evidenciado que el recurso humano presenta un inadecuado desempeño laboral, el cual afecta a los niveles de productividad. En este contexto, se ha determinado la necesidad de generar un análisis a la gestión de competencias, desde el enfoque de formalización de conocimientos e integración, con el propósito de generar un cambio de actitud en el recurso humano, el mismo que se refleje en el alto desempeño laboral y por ende se genere competitividad organizacional. Los resultados alcanzados en el proceso investigativo, específicamente en la investigación de campo, permitió conocer que el perfil de competencia en referencia al conocimiento básico y técnico no son debidamente potencializadas, lo cual afecta al desempeño laboral. Se recomienda entonces generar un cambio en el direccionamiento del recurso humano, mediante un modelo de gestión de competencia desde el enfoque DACUM para la maximización de las competencias en el puesto de trabajo, para así generar un eficiente aprovechamiento de los recursos empresariales y entonces acceder a altos niveles de producción basados en la integración de habilidades y destrezas de su personal y entonces la imagen de la empresa promueva satisfacción productiva y comercial.

Palabras claves: gestión de competencias, desempeño laboral, DACUM, conocimiento.

Abstract: The company RAMS JEANS is located in the textile sector for 35 years, time in which he has placed its products as pants lady and gentleman based on guidelines of production quality, but due to changes in the environment has shown that the resource human presents an inadequate job performance which affects productivity levels. In this context, we have determined the need to generate an analysis to management skills, from the viewpoint of formalization of knowledge and integration, in order to generate a change of attitude in the human resource, the same as reflected in the high job performance and organizational competitiveness thus generated. The results achieved in the research process, specifically in the field research, allowed to know that the competency profile in reference to basic and technical knowledge are not properly potentiated, which affects job performance. It is therefore recommended to generate a change in addressing the human resource through a management model competition from the DACUM approach to maximizing skills in the workplace, in order to generate efficient use of corporate resources and then access high levels of integration based on the abilities and skills of their staff and then the image of the company promote productive and commercial satisfaction production.

Keywords: management skills, job performance, DACUM, knowledge

INTRODUCCIÓN

El trabajo se enfoca a la utilización de la técnica de gestión de competencia, bajo esta pauta, se ha determinado la problemática, la misma que se lo ha establecido mediante la formulación de la pregunta de investigación: ¿Cómo la inadecuada gestión de competencias limita la dinamización de la industria textil en Tungurahua. Dentro del manejo del recurso humano es importante establecer un cambio al enfoque de su direccionamiento, por tanto ante esto indica:

(Bedoya, 2012, pág. 3), que junto al proceso de evaluación de desempeño constituyen un gran desafío en los contextos modernos ya que las empresas necesitan adecuarse a la velocidad del entorno para garantizar su supervivencia lo que exige a su vez cambios en los modelos de gestión de las personas.

También se define que para (www.aite.com.ec, 2016) La crisis económica que atraviesa el país en los

últimos años se debe a los contantes cambios económicos, como la aplicación de salvaguardias que afecto al sector debido al incremento de costos en materias primas e insumos, los políticos como la inestabilidad en las leyes comerciales y sociales como es el caso de migración interna y externa que no permite el eficiente reclutamiento de una fuerza laboral estable , generando un sin número de problemas para las empresas que están en el sector textil, por tanto la inadecuada *gestión de competencias* limita la productividad empresarial lo cual afecta al rendimiento laboral, el mismo que se refleja en el estancamiento organizacional.

Para el trabajo en este enfoque la aplicación de políticas de recursos humanos existen técnicas que pueden ser herramientas útiles para medir el nivel de competencias que poseen los individuos. De esta forma, algunas de ellas atendiendo a sus ventajas e inconvenientes se clasifican en técnicas cuantitativas y cualitativas. (McClelland, 1973, págs. 81-107).

Objetivos

Objetivo general

Analizar la *gestión de competencias* como base del desempeño laboral en la empresa "RAM JEANS" del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

Objetivo específicos

- Establecer los elementos de la gestión de competencias para potencializar los conocimientos del personal en el sector industrial.
- Determinar los métodos de evaluación del desempeño del personal para el mejoramiento de las habilidades, conocimientos y comportamientos de los colaboradores.
- Proponer un modelo de gestión por competencias para maximizar el desempeño laboral en la empresa "RAM JEANS" del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua.

Administración de recursos humanos

Por tanto dentro de este enfoque dice (Keith, 2008, pág. 12). Que “El propósito de la *administración de recursos humanos* es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”.

Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar, así como también atender sus relaciones laborales, salud y seguridad a los empleados para que de esa forma sean más responsables en cada una de sus funciones aplicando la ética empresarial

Un modelo de gestión humana por competencias constituye una respuesta a dicha necesidad pues, tomando como referencia la planeación estratégica de la empresa, determina qué conocimientos, habilidades, actitudes y motivación son requeridas para poder alcanzar los objetivos estratégicos. Este modelo define lo que se espera de una persona en un rol o puesto de trabajo y permite identificar las brechas entre los niveles actuales y esperados de cada competencia con el fin de desarrollarlas

para llevarlas a un nivel superior, lo cual le permite a la empresa contar con una ventaja competitiva y generar altos niveles de productividad. (Kahane, 2008, págs. 71-77).

Gestión de competencias

La gestión de competencias se define como “La actividad del personal que realiza, el cual debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas”. (Keith, 2008, pág. 45).

“Es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente”. (Bohlander, 2003, pág. 25).

En este contexto la gestión por competencias se constituye en la estrategia que permite generar un cambio en el compromiso del personal, de tal manera que se establezca el cumplimiento de los objetivos de la empresa mediante un eficiente desarrollo de habilidades y destrezas, ya que cuanto mejor integrado este el equipo y mas se aprovechen las

cualidades de cada uno de sus integrantes más fuerte será la empresa. Por tanto aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los embates del entorno; lo que se requiere es tener: coordinación, orientación y apoyo por parte de un ente que sea el conductor del desempeño adecuado. (Bayón, 2006).

El enfoque de las competencias ha tenido auge desde el momento en que se han incrementado los cambios en el entorno, provocados por la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado; traduciéndose en una mayor exigencia en los niveles de competitividad, calidad e innovación para la empresa, y en una mayor exigencia en el rendimiento del trabajo personal. Este panorama ha orientado a las empresas a formular estrategias que les ayuden a consolidar un grupo de colaboradores que se adapte a las exigencias del ambiente. (Páez, 2006).

Características de las Competencias

Como se observa, resulta muy importante la definición que adopte cada organización respecto a lo que significa el concepto de competencia, de ello dependerá el alcance de cualquier sistema basado en competencias.

Adicionalmente, las competencias comparten una serie de características:

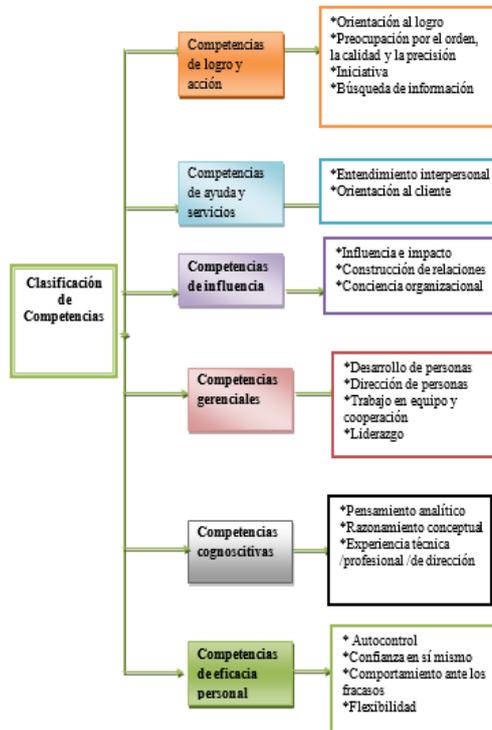
Cuadro N° 01
Características de competencias

Objetividad.	Se refiere a la validez en la medición de las competencias, según Kant (1083), un objeto es todo aquello que se encuentra fuera del observador, por lo que la objetividad radica en que varias personas estemos de acuerdo en que lo que observamos es el mismo objeto.
Experiencia.	El desarrollo y la evaluación de cualquier competencia siempre están relacionados con las vivencias del individuo a través del tiempo y reflejados en su desempeño, es por ello que puede vislumbrarse una competencia desde la edad escolar.
Relación con el objeto	Un aspecto muy importante para comprender las competencias se encuentra en la comunicación del

	individuo con la tarea, no se trata de las características aisladas de este, ni de las características de la tarea en sí.
Intencionalidad	La intención que pone el individuo en la tarea, por ejemplo, los casos de excelentes vendedores, maestros o futbolistas que cuando no cuentan con la intención de poner en práctica su potencial, las competencias nunca aparecerán
Transferibilidad	Si bien una competencia está relacionada con un trabajo concreto y una organización concreta, se sabe que existe un potencial de transferibilidad, por lo cual una competencia técnica.

Fuente: Elaboración propia

Figura N°1
Clasificación de Competencias



Fuente: Elaboración propia

Ante esto para (Arias, 2007). El enfoque actual por competencias debe estimular un proceso de aprendizaje significativo, integrando la teoría con la práctica para enlazar el conocimiento con la habilidad; de esta manera, considerar las competencias laborales dentro de la carrera de los empleados permitirá la contribución al desarrollo e incremento de la productividad y competitividad. Por tal razón, para lograr una gestión adecuada de las competencias laborales proponen las siguientes acciones:

- Certificar las competencias laborales específicas, reconociendo formalmente la demostración de una competencia normalizada dentro de las actividades laborales, es decir, asegurar la calidad de la empresa certificando no solamente los procesos y productos sino también el desempeño de las personas.
- Normalizar las competencias para establecer las especificaciones necesarias para desempeñarse adecuadamente.

Declara también (Lazzati, 2010) Al respecto, distingue dos tipos de competencias que pueden desarrollarse para un mejor desempeño laboral:

- Las funcionales, que consisten en los conocimientos inherentes a las habilidades de una especialidad de trabajo.
- Las compartidas o conductuales, que comprenden los aspectos del comportamiento e interrelación con las unidades de trabajo.

Caracterización mínima sobre las competencias y su desarrollo

El *concepto de competencia* es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados e integrados.

Desde esta óptica empezaría desde la capacidad, estableciéndose el proceso de capacitación clave para el logro de sus competencias; con ello llegamos a que las competencias involucran a las capacidades sin las cuales es imposible llegar a ser competente; mientras que desde lo constitutivo de la competencia nos parece relevante el planteamiento del profesor Fernández (1997) que arrancando de la capacidad llega a la competencia. Respecto a la primera, nos indica que “es preferible verla como una triangulación perfecta que construye un sólo polígono; desde esta perspectiva el punto de mira ya se puede dirigir más a un lado u otro del triángulo porque siempre estaremos atrapados por la presión presencial de los otros lados. Si vamos más adelante,

tendremos que aceptar que las competencias también son el producto de una serie de factores distintos entre sí, pero en perfecta comunicación. (Tejada, 2014, págs. 2-3).

Identificar y Evaluar las Competencias

“Está claro, que efectivamente, que no puede existir una lista universal de competencias utilizable en todos los sectores de actividad, en todas las culturas, en todas las empresas”. (Lévy-Leboyer, Claude, 2003, pág. 26).

El mismo autor indica: La primera preocupación debe, pues, dirigirse hacia los métodos que permitan elaborar listas de competencias para un puesto o para un conjunto de puestos. ¿Sólo de competencias? ¿Solo de puestos? Probablemente no, si tenemos en cuenta el esquema siguiente. La identificación de las competencias parte de un análisis situacional, el mismo que permite establecer un performance interno en beneficio de la organización, de tal manera que cada función básica sea el complemento del desarrollo organizacional, el mismo

que se puede generar desde la siguiente plataforma: (Lévy-Leboyer, Claude, 2003, pág. 36).

Complejidad de las competencias

El nivel de la complejidad en la implantación del sistema de gestión por competencias. Esta parte se diseñó para conocer el grado de dificultad que experimentan las empresas en la implantación de los modelos de competencias en relación con los procesos de recursos humanos. Se formularon cuatro preguntas en las que sólo una de ellas es de carácter ordinal y el resto de tipo nominal. (Horton, 2000).

Enfoque sistémico de la gestión del talento humano

Para facilitar el análisis de las relaciones entre individuos y organizaciones, el área de recursos humanos debe considerar que es un sistema abierto que tienen una interacción continua con cada ambiente organizacional, en el cual se integra el nivel del comportamiento, social, organizacional e individual, el cual

en el contexto debe ser dinámico y cambiante. (Wayne, 2009, pág. 56).

Es importante entonces establecer un marco de trabajo integral basado en los subsistema de recursos humanos, los mismos que debidamente acoplados promuevan y desarrollen un perfil competitivo del recurso humano.

Por ello expone (Mudler, 2007). que las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos..

Descripción del puesto

En este contexto declara (Chiavenato, Idalberto, 2012, pág. 321). Para conocer el *contenido de un puesto* es necesario describir. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la

descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), los métodos para el cumplimiento de estas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (porque lo hace).

Para saber lo que contiene un puesto es necesario conocer las funciones detalladas de lo que realiza el trabajador, como lo hace y porque lo hace para orientarlo a un eficiente desarrollo.

Etapas del análisis de puesto

En esta etapa el *análisis del puesto constituye*, pues, la condición previa esencial de la evaluación en la medida en que precisamente en esa etapa se identifica no solo las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos, sino también los comportamientos que estas cualidades inducen. El segundo punto se refiere a los métodos de evaluación. No es un problema nuevo pero la necesidad de evaluar competencias, así como aptitudes y rasgos de personalidad, obliga a

diversificar los métodos de evaluación. (Sherman, 2003, pág. 87).

Hipótesis

La gestión de competencias es base del desempeño laboral en la empresa RAM JEANS del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua

MATERIALES Y MÉTODOS

En el desarrollo del proceso de investigación la metodología utilizada está orientada en los siguientes aspectos:

Investigación de Campo

“Indica (Valderrama, 2012, pág. 45). Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.”

Se acudió a la empresa "RAM JEANS" del Cantón Pelileo Provincia de Tungurahua para conocer la problemática, es decir se conocerá por

que no se genera una eficiente gestión de competencias para potencializar el rendimiento del personal.

En este contexto se determinó que la población analizada esta delineada por la siguiente población:

Por tanto la población está determinada de la siguiente manera:

Tabla N° 01.- Población

Personal administrativo	3
Personal operativo	47
Total	50

Fuente: Elaboración propia

Se determina entonces que la población será de 50 personas, a quienes se direcciono el formulario de encuestas acerca de la problemática establecida en la empresa.

Recolección de Información

En la investigación a más de los métodos se recurrirá a determinados medios que operativicen dichos métodos para eso se utilizará las técnicas y los instrumentos.

Indica (Muñoz, 2012, pág. 84). Estas, como los métodos, son respuestas al “como hacer “para alcanzar un fin o resultado propuesto, pero se sitúan a nivel de los hechos o de las etapas prácticas que, a modo de dispositivos auxiliares, permiten la aplicación del método por medio de elementos prácticos, concretos y adaptados a un objeto bien definido. Los instrumentos que auxiliarán la elaboración del trabajo son:

Encuesta.- Consiste en recolectar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación, la encuesta se lo realiza por el cuestionario

RESULTADOS

Los resultados del proceso investigativo determinaron la importancia de generar una gestión de competencias de esta manera se establece la presentación estadística de las preguntas más significativas en referencia al contexto de estudio de la siguiente manera:

Análisis e interpretación

Para un primer 20% de encuestados, la responsabilidad del cargo que ocupen es de la cual depende que su función en el puesto de trabajo permita el logro de resultados de la empresa, la mitad del total (el 50%) en cambio afirma que depende más de la motivación gerencial, y un último 30% sostiene que las relaciones interpersonales son más importantes para alcanzar dichos logros.

La motivación gerencial que reciban los trabajadores es el mayor factor del cual depende que se permita el logro de resultados de la empresa en cada puesto de trabajo y en la función que ocupen, es por ello que se debe generar un liderazgo participativo en la autoridad de la empresa como eje transversal de motivación, de manera que se genere iniciativa y proyección empresarial en el mercado.

Tabla N^a 02 Logro de resultados

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
RESPONSABILIDAD DEL CARGO	20,0	20,0	20,0
MOTIVACION GERENCIAL	50,0	50,0	70,0
RELACIONES INTERPERSONALES	30,0	30,0	100,0
Total	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Para un primer 46%, el trabajo en equipo es una condición necesaria para efectuar una evaluación del desempeño, seguido de un 14% que respondió que el liderazgo es la condición que mejor se adapta para efectuar dicha evaluación, en tanto que el restante 40% de encuestados asegura que la mejor condición es el ambiente de trabajo.

Tanto el trabajo en equipo es el factor más importante al momento de la evaluación debido a que en la empresa el proceso productivo está orientado a un ensamblaje coordinado que en ocasiones presenta falencias de organización y por ende son condiciones necesarias para efectuar un mejor trabajo.

Tabla N^o 03 Condiciones para evaluación del desempeño

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TRABAJO EN EQUIPO	46,0	46,0	46,0
LIDERAZGO	14,0	14,0	60,0
AMBIENTE DE TRABAJO	40,0	40,0	100,0
Total	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La propuesta entonces se enmarca en la generación de un cambio de modelo de trabajo en la empresa, mediante un análisis situacional y visualización de necesidades, que permita conocer las debilidades, las mismas que mediante un cambio de modelo de trabajo promoverán y potencializarían los recursos humanos y entonces se pueda acceder a un mejor perfil competitivo en el entorno empresarial. El interés está sustentado en el alineamiento de los recursos organizacionales, de manera que se aprovechen en beneficio interno y este se refleje en el desempeño del personal para así generar el logro de resultados empresariales.

Figura N° 04

**MODELO OPERATIVO DACUM
PARA LA GESTIÓN DE
COMPETENCIAS**

Fuente: Elaboración propia

En la primera etapa se ha establecido el análisis situacional en base a la utilización instrumentos de visualización de requerimientos en el área de producción de la siguiente manera:

Cuadro N°02 Visualizar las necesidades internas

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Existe duplicidad de funciones en los puestos de trabajo • No se trabaja en equipo.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en sus funciones • Disponibilidad de trabajo
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Migración • Poca inversión para fomentar fuentes de empleo
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la fuerza laboral • Trabajar en equipo • Fomentar desarrollo económico mediante el empleo

Fuente: Elaboración propia

Se determina entonces que las debilidades principales es que no existe una distribución de los puestos de trabajo integral, lo que afecta al desempeño laboral, debido a que las funciones no están correctamente determinadas.

**II ETAPA
EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**



La empresa por años ha establecido un modelo de trabajo empírico, el cual no le ha permitido generar un modelo de trabajo sistematizado y que promueva

información acerca de la fuerza laboral y su perfil de comportamiento en sus puestos de trabajo.

A partir de la determinación de necesidades, se estableció que es importante la utilización de instrumentos que permitan recabar información, la misma que se encuentre registrada y formalizada, para ello se presenta los siguientes métodos:

**Cuadro N° 03
FICHA DE OBSERVACION
EN EL PUESTO DE
TRABAJO**



Área:		Sección:		
Fecha:				
Criterio				
Se organiza y sume rol dentro del grupo	Genera destreza en la búsqueda de integración en su puesto de trabajo	Genera comunicación	Respeto a sus compañeros	Planifica sus actividades

Fuente: Elaboración propia

Esta ficha permitirá generar información inicial en el puesto de trabajo y como se desempeña el personal al generar sus actividades, la manera que se acopla a su ciclo de trabajo, al presentar una formalización el gerente puede establecer datos que le permita tomar decisiones en base a cambios, promociones para

potencializar la utilización de los recursos empresariales.

III ETAPA

FORMATO EL MAPA DACUM

En el desarrollo del modelo se estableció la utilización del método de gestión de competencias DACUM, el cual permitirá generar las premisas que constituyen el sustento importante de los puestos de trabajo, para lo cual se establece el siguiente mapa:

**Figura N 05 FORMATO
MAPA DACUM**

Ocupación	DISEÑADOR-CORTADOR
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar modelo de la prenda acorde a la demanda del mercado • Efectuar prototipo de la prenda en tallas y telas distintas • Cortar el patrón en base a la hoja de producción
Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Informar al jefe de producción acerca de la materia prima e insumos que se utilizaran en el proceso de producción de la prenda diseñada. • Escalar el patrón de corte con el modelo a producir • Efectuar el tendido de la tela en el tablero de corte • Desarrollar el corte en base a los requerimientos del diseño



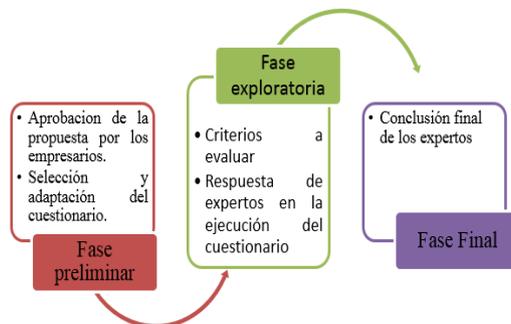
Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo del modelo se estableció la utilización del método de gestión de competencias DACUM, el cual permitirá generar las premisas que constituyen el sustento importante de los puestos de trabajo, para lo cual se establece el siguiente mapa:

Discusión

Para la validación de la propuesta en la aplicación del Modelo DACUM para mejorar el desempeño laboral en la empresa, se utilizó la metodología de Delphi de situación, el cual permitirá validar teóricamente la misma. En este contexto este método establece la orientación de tres fases determinadas de la siguiente manera:

Figura N °06
VALIDACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia entonces que los gerentes de las empresa encuestas manifiestan que la gestión de competencias es importante ya que eso permite la optimización del recurso humano, especialmente DACUM permite generar un modelo de trabajo diferenciador, ya que contempla la especificación de funciones, la misma

que integrada a una eficiente estructura de los sueldos promoverá el mejoramiento del desempeño laboral del personal en las empresa. Por tanto se convierte en una ventaja competitiva que permita en el sector potencializar recursos organizacionales y entonces ser el eje transversal del desarrollo organizacional.

Conclusiones

- En la empresa no existe una gestión de competencias adecuada que permita conocer el desarrollo eficiente de los conocimientos del personal, lo cual afecta al sistema productivo, de esta manera para fundamentar la utilización de este enfoque indica (Haddad, 1997), sin embargo, la realidad, donde la falta de datos puede estar encubriendo diferentes grados de la implementación y utilización efectiva de esta técnica; es decir, el sistema a través de las competencias pretende ser coherente con el mercado interno de la empresa porque los títulos académicos y las consiguientes pruebas no son suficientes para explicar

aquello de lo que es capaz de hacer una persona para que su trabajo sea sobresaliente.

- La empresa no cuenta con un modelo específico de gestión de competencias, lo cual afecta al desarrollo organizacional de la misma, limitando también su posicionamiento en el mercado debido a que no cumple con las expectativas de los clientes.

Referencias

Alles, Martha. (2010). *Desempeño por Competencias*. Argentina: Granica.

Arias, L. (2007). *Competencias y empleabilidad*. México: Journal Scienza Et.

Bayón, F. (2006). *Coaching realmente*. Madrid: Pretenice Hall.

Bedoya, E. (2012). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. UNMSM.

Bohlander, G. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. España: Thomson.

Chiavenato, Idalberto. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Grados, J. (2011). *Calificación de méritos: Evaluación de competencias laborales*. México: Trillas.

Horton, S. (2000). *Introduction—the competency movement: Its origins and impact on the public sector*. San Diego: The International Journal of Public Sector Management .

Kahane, E. (2008). *Competency Management: Cracking the code for organizational impact*. New Jersey: ABI/Inform Global.

Keith, D. (2008). *Administración de Recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Lazzati, S. (2010). *Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales*. México: Trillas.

Lévy-Leboyer, Claude. (2003). *Gestión de las competencias*. España: Gestión 2000.

McClelland, C. D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. New York: American psychologist, January.

Mudler, M. (2007). *Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente*. España: Revista Europea de Formación empresarial (Universidad de Wageningen).

Muñoz, C. (2012). *Investigación científica*. México: Trillas.

Páez, I. (2006). *Competencias para el liderazgo gerencial*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Sherman, A. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. España: Thomson.

Tejada, F. y. (2014). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. Barcelona: Grupo CIFO Universidad Autónoma de Barcelona.

Valderrama, S. (2012). *Tutoría de Investigación*. Lima: San Marcos.

Wayne, M. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

www.aite.com.ec. (27 de 01 de 2016).
Obtenido de <http://www.aite.com.ec>

quien ha aprobado la carrera de
Organización de Empresas

Correo personal:

lore_199279@hotmail.com

ACERCA DE LOS AUTORES

- Ps. Mg. María Cristina Abril Freire

Títulos: Psicóloga Clínica, Psicóloga Industrial, Diploma Superior en Gestión del Talento Humano, Maestría en Administración de Empresas y Maestría en Gestión del Talento Humano.

Correo personal:

mcluly5mp@gmail.com

Correo institucional:

mariacabril@uta.edu.ec

- Lorena Elizabeth Flores Mazón
ex alumna de la Facultad de
Ciencias Administrativas ,