



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD PRESENCIAL

**Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de
Psicólogo Industrial**

TEMA:

**“LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL
ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA”**

AUTOR: Christian Daniel Freire Sánchez

TUTOR: Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

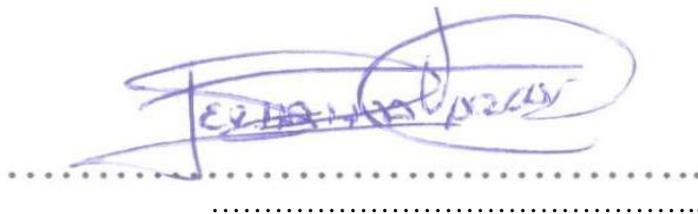
AMBATO – ECUADOR

2017

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

CERTIFICA:

Yo, Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos, C.C.:0501856330 en mi calidad de Tutor de Trabajo de Graduación O Titulación sobre el Tema: “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, desarrollado por: Christian Daniel Freire Sánchez, considerado que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

C.C. 0501856330

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

.....
.....
Christian Daniel Freire Sánchez

CC: 180447704-8

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Freire Sánchez Christian Daniel, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, autorizo parte de la reproducción de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....
Christian Daniel Freire Sánchez

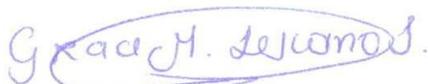
CC: 180447704-8

AUTOR

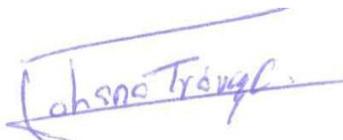
**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
Y DE LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, presentada por Christian Daniel Freire Sánchez, exestudiante de la Carrera de Psicología Industrial ; Modalidad presencial, Promoción Octubre 2016 – Marzo 2017, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.



PSI. ORG. MG. GRACE LESCANO
CI. 1803435435
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



LIC. MG. JOHANA TRAVEZ
C.I. 0503233082
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico primeramente a Dios por ser mi ayuda espiritual y aquella luz que me acompaña en todo momento de mi vida, también por brindarme la capacidad de tomar buenas decisiones, las cuales me han permitido llegar a culminar este importante proceso.

A demás de manera muy especial quiero expresar el inmenso amor y admiración que tengo hacia mi madre dedicándole el esfuerzo que invertí en este proyecto ya que ella siempre ha sabido apoyarme en todos los objetivos que me he trazado y en el que hoy estoy cumpliendo, pero lo más importante es que siempre ha creído en mí y en los momentos más difíciles supo brindarme sus sabios consejos y palabras de aliento que alimentaron mi alma y corazón.

A mi padre, quien ha sido parte de este proceso sabiendo impartirme su experiencia la cual me sirvió y me servirá para mi futuro profesional.

Fraternamente

Christian Freire

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios por haberme iluminado durante este magnífico y difícil proceso, por aquella sabiduría, inteligencia y paciencia que supo obsequiarme y que puedo decir me ayudaron a culminar mi carrera exitosamente.

Ahora, quiero agradecer a mi madre, a mi padre y a mi abuelita por ser aquel apoyo fundamental, por haberme impartido sus consejos y brindarme ese amor que me ha ayudado a ser todo lo que ahora soy y eso, se los debo a ustedes.

A mis maestros quienes supieron entregarme todos sus conocimientos y experiencias las cuales me ha servido y servirán en el proceso de mi vida profesional.

A la Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos por ayudarme y guiarme en el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Christian Freire

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido	Página
A. PAGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
Resumen Ejecutivo.....	xvi
Abstract.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
B. TEXTO	
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Tema de investigación.....	3
1.2 Contextualización del problema.....	3
Árbol de problemas.....	6

1.3. Análisis Crítico	7
1.4. Prognosis	8
1.5. Formulación del problema	8
1.6. Interrogantes.....	8
1.7. Delimitación del problema.....	9
1.8. Justificación.....	9
1.9 Objetivos	11
1.9.1 Objetivo General	11
1.9.2 Objetivos Específicos	11
CAPITULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes Investigativos.....	12
2.2. Fundamentación	15
2.2.1. Fundamentación epistemológica.	15
2.2.2. Fundamentación Axiológica.	15
2.2.3. Fundamentación Ontológica.	15
2.2.4. Fundamentación Legal	16
2.3. Categorías Fundamentales	18
Gráfico N.2. 2 Categorías fundamentales	18
2.3.1. Constelación de ideas Variable Independiente	19
Gráfico N.2. 3 Constelación de Ideas Variable independiente.....	19
2.3.2. Constelación de ideas Variable dependiente	20
Gráfico N.2. 4 Constelación de Ideas Variable dependiente.....	20
2.4. Fundamentación Teórica.....	21

2.4.1. Variable independiente.....	21
Evaluación de desempeño.	21
2.4.1.1. Factores.	22
2.4.1.2. Indicadores.	23
2.4.1.3 Importancia.....	23
2.4.1.4 Métodos	24
2.4.1.5 Responsables de la Evaluación.	27
2.4.2. Gestión del conocimiento o knowledge Management.	28
2.4.3 Gestión del talento humano.....	31
2.4.3.1. Objetivos.	32
2.4.4. Variable dependiente.....	36
Capital intelectual.....	36
2.4.4.2 Importancia.....	39
2.4.5.2 Elementos del capital humano.....	41
2.4.5.3 Indicadores	43
2.4.6. Ventaja Competitiva.....	45
2.5. Hipótesis.....	52
2.6. Señalamiento de las variables.	52
CAPITULO III.....	53
METODOLOGÍA	53
3.1 Enfoque de la investigación.	53
3.1.1. Enfoque cualitativo.	53
3.1.2. Enfoque cuantitativo.	53
3.2. Modalidad básica de la investigación.	54

3.2.1. Investigación Documental y Bibliográfica.....	54
3.3.2. Investigación de Campo.....	54
3.3. Nivel o tipos de investigación.....	54
3.3.1. Tipo Exploratorio.....	54
3.3.2. Tipo Descriptivo.....	55
3.3.3. Tipo Correlacional.....	55
3.4. Población y muestra.....	55
3.4.1. Población.....	55
3.5. Operacionalización de variables.....	56
3.5.1. Variable Independiente: Evaluación del desempeño.....	56
3.5.2. Variable Dependiente: Ventaja competitiva.....	57
3.6. Plan de recolección de información.....	58
3.7 Procesamiento de la información.....	58
CAPITULO IV	59
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	59
4.- Análisis e interpretación de resultados.....	59
4.1.- Tabulación de datos.....	59
4.2. Verificación de la hipótesis.....	70
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis	70
4.2.2. Selección del Nivel de Significación.....	71
4.2.3. Descripción de la Población.....	71
4.2.4. Especificación de lo Estadístico.....	71
4.2.5. Especificaciones de las Regiones de Aceptación y Rechazo	72
4.2.6. Recolección de Datos y Cálculos Estadísticos.....	73

CAPITULO V	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1. Conclusiones.	75
5.2. Recomendaciones.....	76
BIBLIOGRAFÍA:	77
ANEXOS	79
ARTÍCULO CIENTÍFICO	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.1. 1 Árbol de Problemas.....	6
Gráfico N.2. 2 Categorías fundamentales	18
Gráfico N.2. 3 Constelación de Ideas Variable independiente	19
Gráfico N.2. 4 Constelación de Ideas Variable dependiente.....	20
Gráfico N.4.5 Recursos	60
Gráfico N.4.6 Tareas y Obligaciones	61
Gráfico N.4.7 Evaluación.....	62
Gráfico N.4.8 Planes de Capacitación.....	63
Gráfico N.4.9 Destrezas	64
Gráfico N.4.10 Controles de calidad.....	65
Gráfico N.4.11 Oportunidad de aprender y crecer	66
Gráfico N.4.12 Necesidades de los clientes	67
Gráfico N.4.13 Decisiones	68
Gráfico N.4.14 Oportunidades	69
Gráfico N.4.15 Resumen de la encuesta	70
Gráfico N.4.16 Campana de Gauss	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N. 4.1. Recursos	60
Tabla N. 4.2. Tareas y Obligaciones	61
Tabla N. 4.3. Evaluación.....	62
Tabla N. 4.4. Planes de Capacitación.....	63
Tabla N. 4.5. Destrezas	64
Tabla N. 4.6. Controles de calidad	65
Tabla N. 4.7. Oportunidad de aprender y crecer	66
Tabla N. 4.8. Necesidades de los clientes	67
Tabla N. 4.9. Decisiones	68
Tabla N. 4.10. Oportunidades	69
Tabla N. 4.2.11. . Frecuencia observada	73
Tabla N. 4.2.12. Frecuencia esperada	73
Tabla N. 4.2.13. Calculo de chi-cuadrado.....	73

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N.3. 1. Variable Independiente.....	56
Cuadro N.3. 2. Variable dependiente.....	57
Cuadro N. 3.3: Recolección de información.....	58

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

TEMA: “La evaluación del desempeño y la ventaja competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua”

AUTOR: Christian Daniel Freire Sánchez

TUTOR: Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objetivo determinar la incidencia de la evaluación del desempeño y la ventaja competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua, también diagnosticar los factores de la evaluación del desempeño. La investigación bibliográfica analiza el contenido de libros, revistas científicas, artículos académicos y documentos digitales, generando la operacionalización de las variables, procediendo a la elaboración de un cuestionario que consta de diez preguntas cerradas formuladas en relación a la conceptualización de cada variable. Una vez establecido el instrumento, se procedió a realizar la investigación de campo por medio de la aplicación de la encuesta a una población conformada por treinta y cinco personas, perteneciente al total de trabajadores en el Área Administrativa, posteriormente se realizó el análisis y la interpretación con los datos obtenidos que fueron sistematizados y comprobados a través de la aplicación del Chi-Cuadrado, concluyendo que la evaluación del desempeño incide en la ventaja competitiva de los colaboradores.

Descriptor: Evaluación del desempeño, Ventaja competitiva.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMAN SCIENCES AND EDUCATION
CAREER OF INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

TOPIC: "Evaluation of performance and competitive advantage in the Administrative Area of the Decentralized Autonomous Government of canton Cevallos, province of Tungurahua".

AUTOR: Christian Daniel Freire Sánchez

TUTOR: Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

ABSTRACT

The present study aims to determine the impact of performance evaluation and competitive advantage in the Administrative Area of the Decentralized Autonomous Government in Cevallos, Tungurahua province, also diagnose the factors of performance evaluation. The bibliographical research analyzes the content of books, scientific journals, academic articles and digital documents, generating the operationalization of the variables, proceeding to the elaboration of a questionnaire that has ten closed questions formulated in relation to the conceptualization of each variable. Once the instrument was established, the field investigation was carried out by means of the application of the survey to a population made up of thirty-five people, belonging to the total number of workers in the Administrative Area, after which analysis and interpretation With the obtained data that were systematized and verified through the application of the Chi-Square, concluding that the performance evaluation affects the competitive advantage of the collaborators.

Keywords: Performance evaluation, Competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

El tema denominado: “LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”. Tenemos como característica principal de este tema de investigación la evaluación del desempeño que se puede definir como el proceso de medir de manera sistemática y objetiva el rendimiento que permite detectar necesidades reales de capacitación en los trabajadores, fomentando el desarrollo profesional y organizacional; la ventaja competitiva tiene como propósito desarrollar de un conjunto de competencias en las personas que la distinguen de las demás, proporcionando una base a largo plazo para realizar innovaciones y cambios.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructura por cinco capítulos, desarrollados acorde a las normas y lineamientos instituidos en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad tesis, establecidos de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema, contiene el tema de investigación que se va a realizar; además, tenemos la contextualización en un entorno macro, meso y micro de la investigación, el análisis crítico que se desarrolla en relación a las causas y efectos, permitiendo establecer la prognosis y formulación del problema con sus interrogantes, las delimitaciones del problema: contenido, espacial y temporal; finalmente, escribir las razones por las cuales se justifica el trabajo investigativo y establecer los objetivos que se desea alcanzar.

Capítulo II. Marco Teórico, en el cual tenemos los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica y legal, la hipótesis y las categorías fundamentales que componen el problema de investigación desde un punto de vista científico y bibliográfico.

Capítulo III. Metodología, en el cual contiene el enfoque, modalidad básica y nivel o tipo de investigación; también, se identifica la población y muestra a observar, luego se efectúa la operacionalización de las variables, el plan de recolección de información y como parte final el procesamiento de la misma.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados, los cuales se obtuvieron de la ficha de observación de los estudiantes de la unidad educativa, con el objetivo de conocer a fondo la problemática presentada; además, tenemos la verificación de la hipótesis con el fin de conocer la factibilidad de la investigación.

Capítulo V. Hace referencia a las Conclusiones y Recomendaciones planteadas de acuerdo a la información, análisis estadístico e interpretación de los resultados el recabada por el investigador, las mismas que servirán de ayuda para una solución apropiada a la problemática que se ha presentado.

Finalmente, se concluye con la biografía y anexos correspondientes; especificando el fundamento documental a utilizarse en el desarrollo del trabajo.

Artículo Académico. En el que se informa los resultados de la investigación

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Tema de investigación

“La evaluación del desempeño y la ventaja competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua”

1.2 Contextualización del problema

A nivel mundial la evaluación brinda un registro histórico de desempeño de las personas en las organizaciones, además el modo de proceder ante algunas situaciones. Esta debe ser continua, desde su comienzo y durante su desarrollo, permitiendo tomar decisiones que generen un aumento en el rendimiento para alcanzar los objetivos establecidos.

Según Páez, C. (2016) de la revista Interforum “Se ha cambiado la visión de la gestión de la administración de los recursos humanos. Se ha tenido que aprender a fijar nuevas definiciones de lo que significa desempeño en una organización determinada. Es necesario diseñar nuevos índices de mediciones del desempeño. Se hace necesario redefinir el desempeño organizacional no solamente en términos financieros, de modo que tenga significado para las personas que dentro de las organizaciones trabajan con el conocimiento y que represente un compromiso de su parte. Esto no es un componente financiero, es una ganancia de valor”

El autor menciona que se deben implementar nuevos índices para la medición del desempeño debido a que el conocimiento de las personas que trabajan dentro de una organización representa una ganancia financiera y de gran valor, por esta razón la visión que tiene la Gestión de Recursos Humanos ha cambiado, tanto para las organizaciones públicas y privadas.

Por lo tanto, es necesario preservar los recursos humanos como instrumento de gran importancia para el proceso productivo, por ello la Gestión de Recursos Humanos deben evaluar el desempeño de sus empleados con índices modernos de medición, contribuyendo al desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

A nivel meso en **Ecuador**, el método de evaluación del desempeño se ha introducido considerablemente por organizaciones de gran relevancia e importancia. Hace algunos años, las organizaciones cuidaban más su producción que al talento humano. Pues han pasado varios años para que el país prepare al recurso humano con el conocimiento necesario en el tema.

Para Lalangui, J.(2012) “La evaluación del desempeño del sector público está en el centro de las preocupaciones de la políticas de los gobiernos y de las instituciones gubernamentales, en los niveles de gestión nacional, regional y local, por ende se realiza un criterio del servicio público, el servidor público y de evaluar al servicio público, en donde, la exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos; fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas”.

Según el autor en el sector público la evaluación del desempeño es un factor de gran importancia para optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y generar mecanismos para rendir cuentas a los ciudadanos, en efecto, está en el centro de las preocupaciones sobre las políticas de los gobiernos que impulsan el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

A nivel **micro** en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos el inadecuado proceso de evaluación del desempeño está perjudicando a la institución al momento de definir planes y programas claros de capacitación y actualización de conocimientos , impidiendo a los colaboradores del Área Administrativa asumir nuevas responsabilidades, roles y un mejoramiento continuo para funcionar efectivamente y responder al cambio.

Árbol de problemas

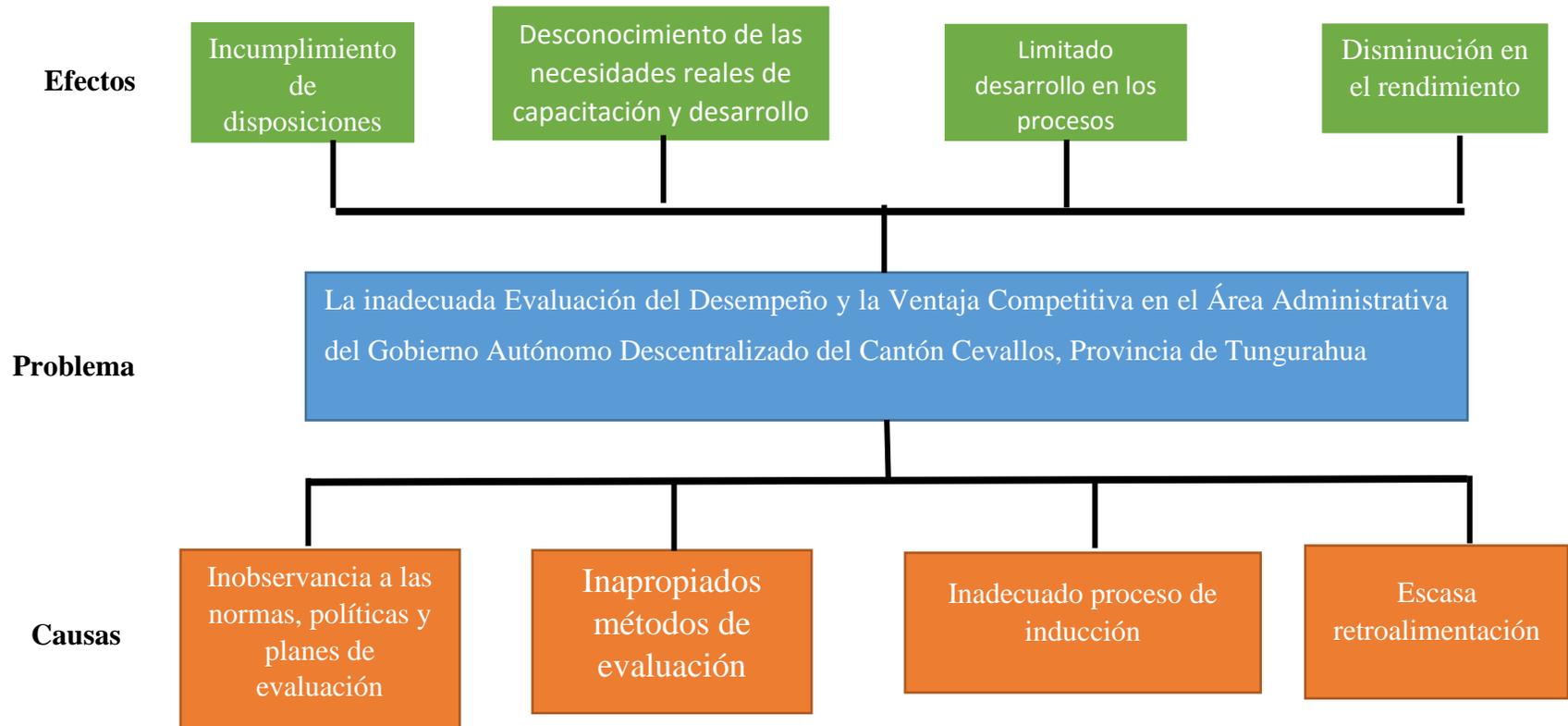


Gráfico N.1. 1 Árbol de Problemas

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

1.3. Análisis Crítico

Analizando el problema, se ha identificado una inobservancia a las normas, políticas y planes de evaluación por parte de los colaboradores del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos, Provincia De Tungurahua, incidiendo en el incumplimiento de disposiciones para un desarrollo óptimo de la evaluación de desempeño.

Del mismo modo los métodos de evaluación son inapropiados produciendo una evaluación estandarizada, por ende se tienen resultados subjetivos que ocasionan el desconocimiento sobre de las necesidades reales de capacitación y afectando el desempeño profesional en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua.

Además existe un inadecuado proceso de inducción para los colaboradores que incide en el rendimiento laboral del personal y el cumplimiento de metas, esto trae como consecuencia un limitado desarrollo en los procesos, además aumentan los niveles de rotación. Esta inestabilidad en el personal genera una inversión de dinero y tiempo más elevada para la Institución.

Finalmente, la escasa retroalimentación provoca un rechazo, inconformidad y por ende un rendimiento laboral no acorde a la capacidad en las que cada uno de los colaboradores de la Institución influyendo en la disminución del rendimiento laboral que tendrá un efecto negativo en el logro de resultados a corto, mediano o largo plazo.

1.4. Prognosis

De no darse solución al problema planteado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos, Provincia Tungurahua no se diagnosticara las necesidades de capacitación, desarrollo del personal y el perfeccionamiento del cargo limitando el cumplimiento de objetivos y el desarrollo institucional

Esto afectara la productividad y el rendimiento para realizar sus funciones generando un escaso nivel de eficacia, un incremento de rotaciones y abandonos de la institución, disminuyendo la calidad en los servicios.

1.5. Formulación del problema

¿De qué manera incide la evaluación del desempeño en la ventaja competitiva en el Área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Cevallos, Provincia De Tungurahua?

1.6. Interrogantes

¿Cuáles son los indicadores de evaluación del desempeño en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos, Provincia Tungurahua?

¿Qué factores influyen en el desarrollo de la ventaja competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos, Provincia Tungurahua?

¿Se puede presentar los resultados de la investigación por medio de un documento científico?

1.7. Delimitación del problema

1.7.1. Delimitación de contenido

Campo: Psicología industrial

Área: Administrativa

Aspecto: Evaluación de desempeño, Ventaja competitiva

1.7.2. Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación se efectuará en el Gobierno Autónomo Descentralizado Cevallos con la siguiente ubicación:

Parroquia: La Matriz

Cantón: Cevallos

Provincia: Tungurahua

1.7.3 Delimitación temporal

La investigación comprende el periodo, Octubre 2016 a Marzo del 2017

1.8. Justificación

El trabajo investigativo es de **interés** al contribuir al desarrollo de la ventaja competitiva debido a que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes mejorando las estrategias institucionales siendo competitivos en su contexto acorde a las necesidades de los colaboradores.

La investigación es de **importancia teórica práctica** que favorece al investigador poder contribuir desde la parte teórica a tal punto que pueda ayudar al **Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos** a identificar y detectar las necesidades reales de capacitación, mejorando los niveles de desempeño y reflejado en el crecimiento institucional.

El trabajo investigativo es **novedoso** porque fomenta en la institución el deseo de contar con métodos efectivos de seguimiento de desempeño del talento humano que proporcionen competitividad a los servidores a través de la aplicación de instrumentos idóneos que ofrezcan el óptimo desempeño organizacional.

La investigación es de **utilidad** porque permite mejorar el rendimiento de los colaboradores para que pueda desenvolverse con asertividad en su área laboral, mediante el planteamiento de estrategias al aplicar un adecuado proceso de evaluación aportando al crecimiento intelectual y aumentando los niveles de eficiencia de la institución.

La investigación relacionada con la evaluación de desempeño y la ventaja competitiva es de **impacto** investigativo al constituirse en un instrumento que orienta el fortalecimiento institucional, comprometiendo a los colaboradores con sus tareas delegadas, cumpliendo con las metas y objetivos establecidos por la institución y logrando satisfacer las necesidades de la sociedad.

El trabajo de investigación es **factible** porque se cuenta con el apoyo del personal del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Cevallos que siente la necesidad de mejorar su rendimiento y productividad facilitando la información necesaria para el desarrollo de la misma.

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en la ventaja competitiva del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Cevallos, Provincia De Tungurahua.

1.9.2 Objetivos Específicos

- Identificar los indicadores de evaluación del desempeño en el Área Administrativa Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos, Provincia Tungurahua.
- Analizar los factores que influyen en el desarrollo de la ventaja competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos, Provincia Tungurahua.
- Presentar los resultados de la investigación a través de un artículo académico.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Tema: Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo

Autor: Raúl Armando Cardona

La investigación del sector en base a recursos y capacidades, estos ámbitos tradicionalmente se unen para realizar análisis de la estrategia.

Según La teoría de los recursos y capacidades establece que las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas y beneficios en forma sostenida, siempre y cuando se disponga de recursos únicos de acuerdo a los criterios usados para valorarlos, a su relación con los factores claves de éxito y con la estrategia a implementar, así como buscando formas de protegerse para impedir su difusión a otras firmas del sector. (Cardona, R., 2011, Pág. 141)

El autor propone en su teoría que al contar con los recursos y capacidades necesarios dentro de la organización se puede obtener ventajas competitivas y beneficios sobre otras del mismo sector de forma sostenida basada en factores claves de éxito a través de estrategias a implementar y formas de protección para evitar su difusión.

Tema: Factores relevantes para aumentar la precisión, viabilidad y éxito de los sistemas de evaluación del desempeño.

Autores: María Dolores Díaz Cabrera, María Rosa Isla Díaz, Naira Delgado Rodríguez, Luis Díaz Vilela, Christian Rosales Sánchez

Es muy importante fomentar en situaciones de crisis escalas e índices de evaluación, permitiendo aumentar la efectividad, logrando credibilidad y llegando al éxito en base a estos sistemas, valorados positivamente por la organización y por todos los participantes de la misma.

La evaluación del desempeño laboral es una estrategia indispensable en la gestión de las personas en las organizaciones, contribuye a la mejora de las organizaciones al facilitar el logro de las metas organizacionales de eficacia, eficiencia y transparencia e incide en la motivación de los trabajadores a través de la participación de los mismos en el proceso, a través de la retroalimentación recibida respecto a su desempeño. (Díaz, M., Isla, M., Rodríguez, N., Vilela, L., Sánchez, C., 2014 Pág. 120)

Los autores sostienen que una estrategia importante para la gestión de las personas en las organizaciones es la evaluación del desempeño porque incide en la motivación de los trabajadores mediante la retroalimentación recibida facilitando el logro de metas con eficacia, eficiencia y transparencia.

Tema: Creencias estereotípicas sobre el desempeño laboral de trabajadores mayores en Chile

Autores: Gabriela Nazar, Carolina A. Figueroa

“Existe en las organizaciones una visión negativa del envejecimiento; acentuándose el foco en la pérdida de habilidades físicas y cognitivas con su respectiva repercusión en el desempeño en el trabajo. Específicamente los estereotipos pueden actuar como barreras para el empleo de los adultos mayores e incidir negativamente en la evaluación del desempeño, oportunidades de promoción y remuneraciones lo que refuerza la precariedad de este grupo.” (Bal, Reiss, Rudolph & Baltes, 2011; Grima, 2011; Richardson, Webb, Webber & Smith, 2013)

En el presente trabajo los autores atiestan que existen factores que inciden negativamente en la evaluación del desempeño, como el envejecimiento, disminuyendo periódicamente las habilidades cognitivas y físicas, afectando el rendimiento y la productividad de los trabajadores e interviniendo en las oportunidades de promoción y remuneración.

Tema: Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas.

Autores: Martha Valdés-Padrón, Rosario Garza-Ríos, Ileana Pérez-Vergara, Maité Varona, Ana Rosa Chávez Vivó.

El desarrollo de un modelo de evaluación del desempeño es una gran herramienta para la organización y más que todo para su área de gestión del talento humano, ya que esta dependencia debe ser la encargada de realizar la evaluación de todos los empleados con los que cuenta la empresa (Manjarrés, A., 2013).

Actualmente, se debe realizar una alineación entre el modelo de evaluación del desempeño y el direccionamiento estratégico de la organización los procesos organizacionales, objetivos e indicadores que se quieren lograr la operación organizativa. Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios.

Tema: Evaluación del aprendizaje de las microempresas de Baja California.

Autores: Profesores de la Facultad de Economía y Relaciones Internacionales.

Para los Profesores de la Facultad de Economía y Relaciones Internacionales (2015) “La medición de curvas de aprendizaje constituye una herramienta de evaluación que favorece el diseño de acciones de seguimiento y acompañamiento, dirigido a necesidades específicas”.

Este trabajo de investigación se enfoca en la mediación de la curva de aprendizaje como una herramienta para evaluar el desempeño dentro microempresas, a partir de un modelo de aprendizaje, lo que permite determinar áreas de oportunidad y el impacto de las políticas públicas diseñadas para la atención de este sector.

2.2. Fundamentación

2.2.1. Fundamentación epistemológica.

El conocimiento, los colaboradores lo alcanzan mediante procesamientos de contenidos con el uso y empleo de técnicas y métodos y formación integral, los cuales se utilizan para el buen desempeño laboral, pero no solo el conocimiento es fuente de desarrollo individual y organizacional.

2.2.2. Fundamentación Axiológica.

Las personas están regidas por los valores, los cuáles ayudan a que puedan ser aceptados en la sociedad, esto ayuda a que las personas se relacionen sin ser excluidos, les permite tomar decisiones que ayuden en su crecimiento profesional y en su grupo social sin causar daños a quienes les relacionan.

2.2.3. Fundamentación Ontológica.

Este proyecto tiene vinculación con el pensamiento de los colaboradores, interpretando la realidad social independiente de lo que piensen y que además en permanente cambio que se encuentra el consorcio.

2.2.4. Fundamentación Legal

La presente investigación está debidamente respaldada en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), en los siguientes artículos:

Título III del régimen interno de administración del talento humano

Capítulo 1 de los deberes, derechos y prohibiciones

(Art. 22) “Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos

j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones Subsistema de evaluación del desempeño”

De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos (Art. 52)

Capítulo 3 del subsistema de clasificación de puestos del servicio público

De los ascensos.- Los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las servidoras y los servidores y, complementariamente, los años de servicio. Se deberá cumplir con los requisitos establecidos para el puesto. (Art. 68)

Capítulo 6 del subsistema de evaluación del desempeño

Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.(Art. 76.)

De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. (Art. 77)

(Art. 79) “De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.”

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Efectos de la evaluación.- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de inmediato. (Art. 80).

2.3. Categorías Fundamentales

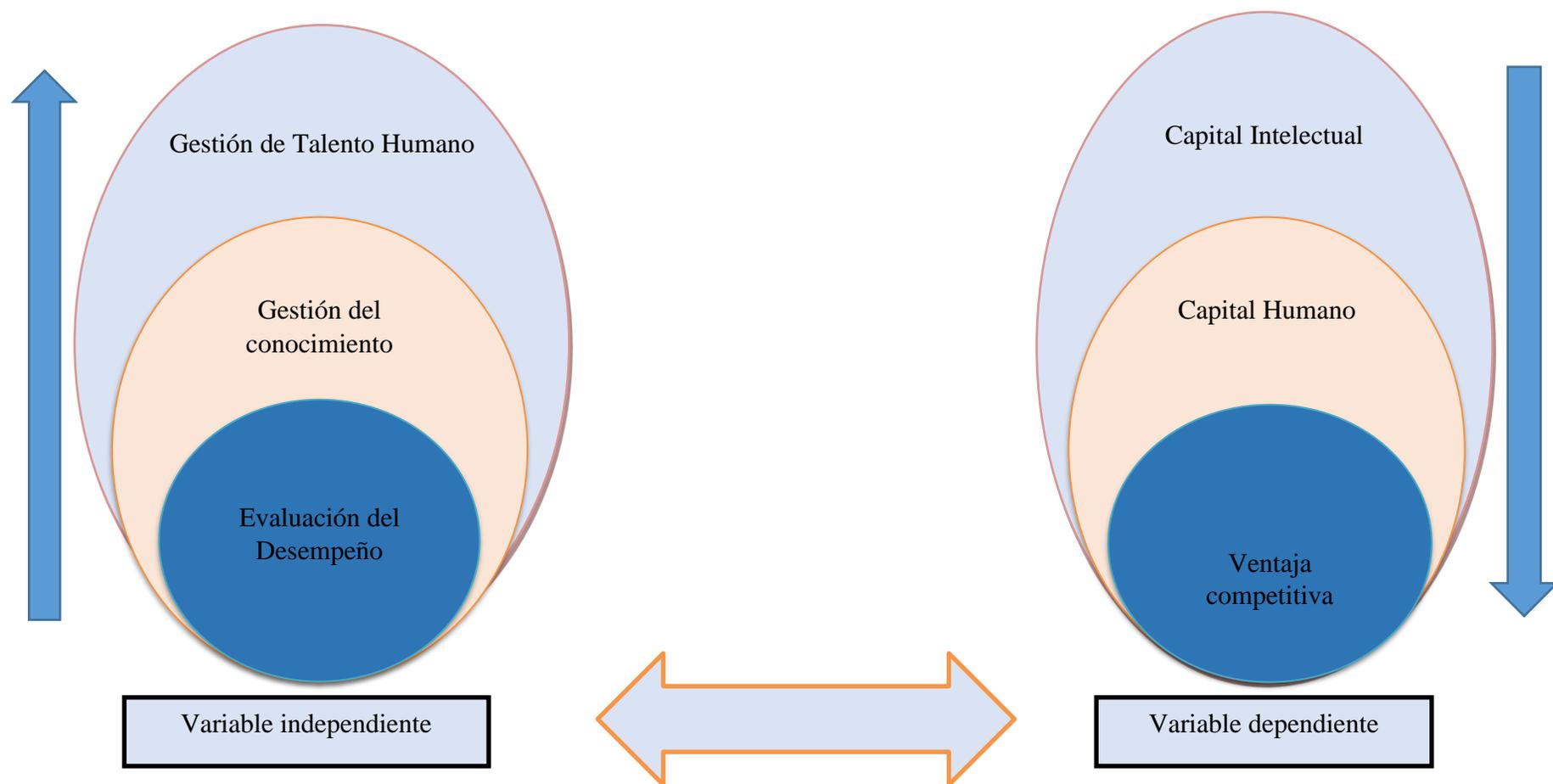


Gráfico N.2. 2 Categorías fundamentales

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

2.3.1. Constelación de ideas Variable Independiente

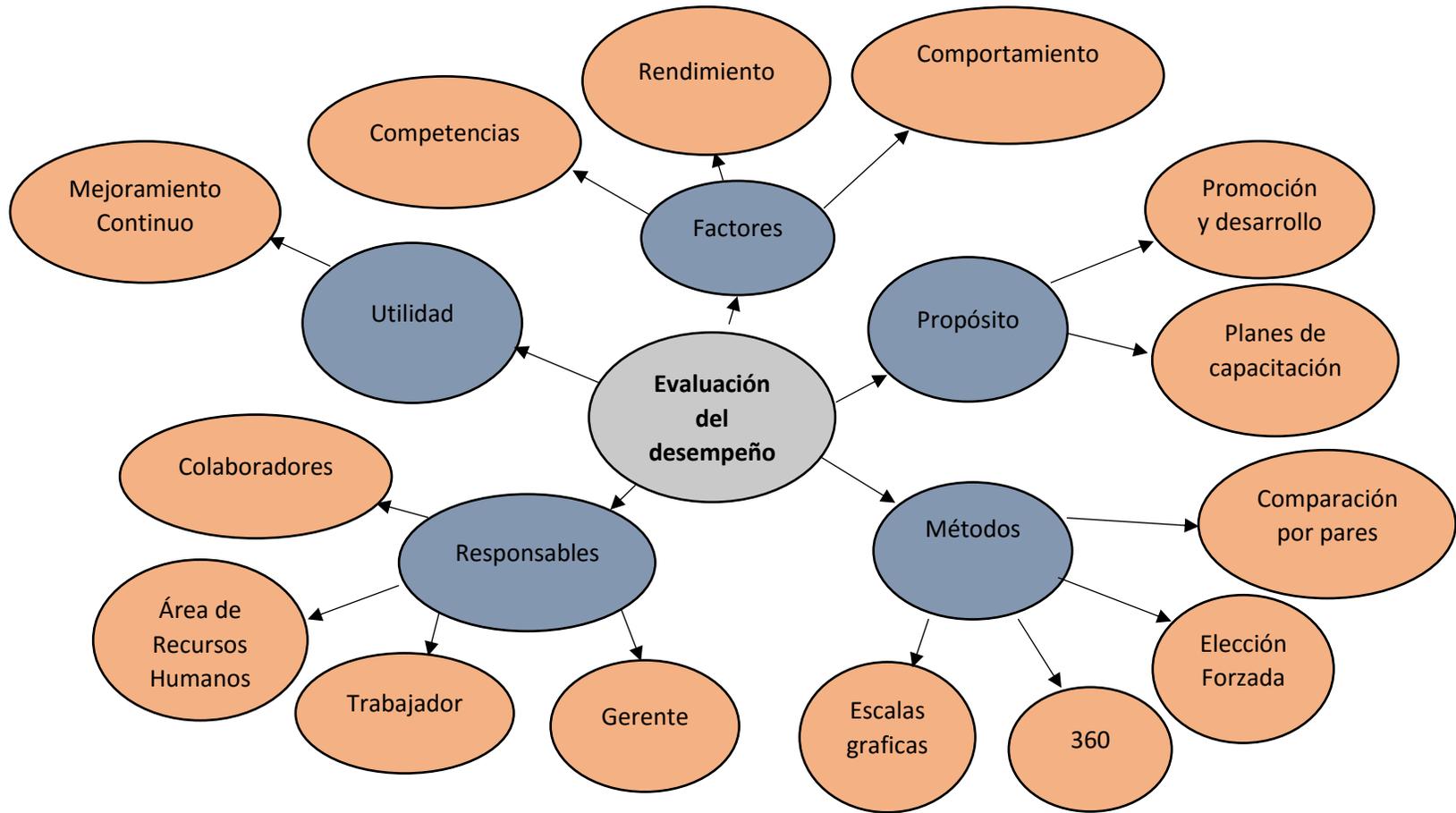


Gráfico N.2. 3 Constelación de Ideas Variable independiente

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

2.3.2. Constelación de ideas Variable dependiente

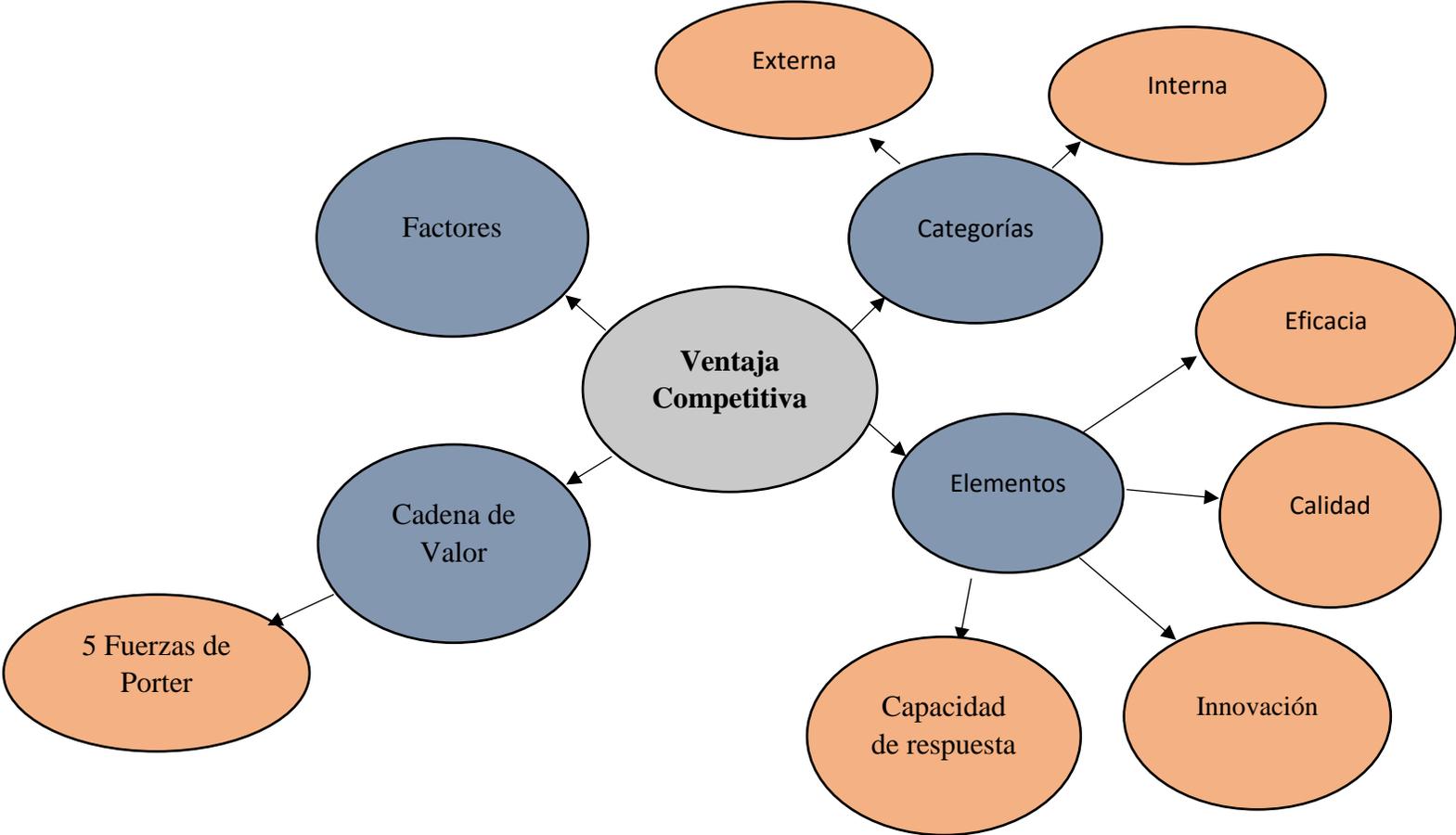


Gráfico N.2. 4 Constelación de Ideas Variable dependiente
Elaborado por: (Christian Daniel Freire Sánchez, 2016)

2.4. Fundamentación Teórica.

2.4.1. Variable independiente

Evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es uno de los procesos más importantes que forma parte de la gestión de talento humano, porque permite realizar una valoración sistemática de cada persona, en relación a la función que realiza, resultados y metas alcanzadas y su potencial de desarrollo.

A continuación se realizara un análisis de las definiciones que plantean varios autores sobre la evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (Chiavenato, I., 2007 pág. 243)

Para el autor la evaluación del desempeño permite apreciar el rendimiento y el potencial, juzgar el valor de cada persona en su puesto de trabajo de forma sistemática ciertos parámetros objetivos, estimulando sus cualidades y sus niveles de excelencia dentro de la organización.

Permite determinar la contribución específica de los empleados a la organización en relación con las funciones y actividades que tienen asignados. La evaluación debe determinar los diferentes niveles de cumplimiento alcanzados a la luz de las expectativas planeadas en cada caso y sobre bases de igualdad, consistencia y objetividad. (López, CH., 2011, pág. 15)

El autor define a la evaluación del desempeño como una valoración objetiva que permite determinar los niveles de cumplimiento alcanzados y la contribución de los empleados a la organización relacionados con el cumplimiento las funciones, actividades establecidas y los objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Werther, W., 2008, pág. 302)

El autor establece que la evaluación del desempeño es un proceso que estimula el rendimiento de trabajador, gestionando una retroalimentación adecuada sobre el cumplimiento de sus actividades y contribuyendo a la organización en la toma de decisiones y la administración de los empleados.

Al analizar las diferentes definiciones se puede concluir que la evaluación del desempeño es uno de los procesos más importantes de la gestión de talento humano, porque permite realizar una valoración sistemática de cada persona, en relación a la función que realiza, resultados y metas alcanzadas, estimulando el potencial de desarrollo.

2.4.1.1. Factores.

Para que las empresas consigan una gestión eficaz del personal a cargo deben de alcanzar los siguientes objetivos: Crear, mantener y desarrollar el capital humano, desarrollando habilidades e incrementando la motivación. Alcanzar la eficiencia y eficacia de los trabajadores. Aumentar la productividad del trabajo y la satisfacción laboral.

El primer lugar donde aparecen factores o más bien medidas de desempeño es en el apartado de medición de objetivos. Se tratará normalmente de medidas del proceso donde interviene la persona o la función, por ejemplo calidad de las reparaciones, clientes satisfechos, rentabilidad de los proyectos, etc. (Corral, F., 2007, pág. 21)

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos factores críticos para el éxito en el desempeño y en sus resultados: Conocimiento del trabajo, Calidad del trabajo, Relaciones con las personas, Estabilidad emotiva, Capacidad de síntesis, Capacidad analítica

2.4.1.2. Indicadores.

Los principales indicadores de la evaluación del desempeño son:

- a.- Indicadores financieros: los relacionados con elementos financieros, como flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación costo beneficio.
- b.- Indicadores ligados al cliente: como satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, parte abarcada del mercado, competitividad en precio o calidad.
- c.- Indicadores internos: como tiempo del proceso, índices de seguridad, índices de trabajo que se deben repetir, ciclo del proceso.
- d.- Indicadores de innovación: como desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo. (Chiavenato, I., 2007 pág. 263)

Para el autor existen cuatro indicadores principales en la evaluación del desempeño que son: Indicadores financieros como el rendimiento sobre la inversión, Indicadores relacionados al cliente como la satisfacción al cliente, Indicadores internos como el tiempo de proceso e Indicadores de innovación como la calidad total.

2.4.1.3 Importancia.

La evaluación del desempeño es importante en los siguientes aspectos:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra. (Chiavenato, I., 2007 pág. 248)

Para el autor evaluación del desempeño es importante para la organización porque permite medir el potencial humano para su utilización plena, ofreciendo oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva, convirtiendo al capital humano en una importante ventaja competitiva.

- Mejora el desempeño. Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal
- Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado.
- Planificación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas. (Werther, W., 2008, pág. 303)

El autor establece que la evaluación del desempeño permite identificar adecuadamente las necesidades reales de capacitación y realizar una retroalimentación para llevar a cabo gestiones adecuadas para aumentar el rendimiento y potencial latente de cada miembro de la organización que no se ha aprovechado.

2.4.1.4 Métodos

La importancia de la evaluación del desempeño ha llevado a la creación de diferentes métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores, donde cada uno de ellos demuestra ventajas y desventajas acorde al uso que se les dé y el tipo de cargos y situaciones. Según varios autores podemos mencionar los métodos más relevantes:

a. Métodos de Escalas Graficas.

(Chiavenato, I., 2007 pág. 249) “Es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.” (Werther, W., 2008, pág. 323)” Evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar”.

Es el más utilizado y divulgado. Suele tener forma de formulario de doble entrada en el que las líneas son los factores de evaluación del desempeño que son previamente seleccionados y definidos, y las columnas son los grados de variación de esos factores. (Corral, F., 2007 Pág. 16)

En conclusión los autores definen el método de Escala Gráfica como el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

b. Métodos de elección forzada.

Consiste en evaluar el desempeño de las personas 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 está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada. (Chiavenato, I., 2007 pág. 255)

De varias frases descriptivas del desempeño del empleado positivas o negativas el evaluador está obligado a escoger dentro de un bloque de frases. Mediante este sistema se evita el efecto de halo (destacar un factor más sobresaliente sobre los otros) o de tendencia central. (Evaluar a todos de manera conservadora en la media). (Corral, F., 2007 Pág. 17)

Se concluye que el método de elección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo como aprende con rapidez y trabaja con gran empeño.

c. 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, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. (Chiavenato, I., 2007 pág. 257)

(Corral, F., 2007, Pág. 17) “A través de entrevistas se verifica y evalúa el desempeño del colaborador investigando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y de situaciones.”

Los autores definen a la investigación del campo como un método que requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación y los gerentes para evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores, donde el especialista a partir de la entrevista con cada gerente lleva un formulario para cada trabajador evaluado.

d. Método Evaluación de 360°.

(Corral, F., 2007, pág. 19) “Consiste en obtener feedback de múltiples fuentes (jefe, compañeros, subordinados, clientes, proveedores), en lugar de únicamente del supervisor. Tiene diferentes usos y requisitos, para minimizar los inconvenientes y maximizar las ventajas.”

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo necesitan crecer y afianzarse. (Werther, W., 2008, pág. 323)

Según los autores la evaluación de 360° se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal que permite identificar potencialidades del evaluado, realizando una evaluación circular del superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado.

2.4.1.5 Responsables de la Evaluación.

El gerente: En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación (Chiavenato, I., 2007 pág. 244).

Para el autor el gerente tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados, en este caso, el área de Recursos Humanos interviene, ya que el gerente no tienen conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas.

La propia persona: En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización (Chiavenato, I., 2007 pág. 244)

El autor concluye que cada persona evalúa su propio desempeño, su eficiencia y eficacia. Esta sirve como vía que le permite al colaborador alcanzar las metas y los resultados establecidos y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad.

El equipo de trabajo: Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas. (Chiavenato, I., 2007 pág. 245)

El autor manifiesta que el propio equipo de trabajo debe evaluar 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 porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales.

2.4.2. Gestión del conocimiento o knowledge Management.

El denominado Knowledge Management es una herramienta que permite a una organización compartir el conocimiento, generalmente a través de gigantescas bases de datos que lo contienen. El Knowledge Management es frecuente en organizaciones donde el conocimiento se convierte en la llave de la negociación (Alles, M., 2005 pág. 282)

Para la autora la gestión del conocimiento o knowledge Management es el proceso que permite planificar, coordinar, controlar y compartir el flujo del conocimiento, información, ideas y experiencias, mejorando la calidad en el desarrollo de la negociación y en el cumplimiento de la visión.

Gestión del conocimiento es la adquisición y uso de recursos para crear un entorno en el que la información es accesible a los individuos y en el que los individuos adquieren, comparten y usan dicha información para desarrollar su propio conocimiento y son

alentados y habilitados para aplicar su conocimiento en beneficio de la organización. (Harman and Brelade 2000).

Según los autores la gestión del conocimiento es una disciplina cuyo propósito es mejorar el desempeño de los individuos y las organizaciones; así como mantener y aprovechar el valor presente y futuro de los activos del conocimiento. Se puede considerar también, como una integración de numerosos esfuerzos y campos de estudio.

2.4.2.1. Objetivos.

Los objetivos que persigue la gestión del conocimiento según varios autores son:

(Alles, M., 2005 pág. 282) “Compartir experiencias positivas y negativas para que sean utilizadas cuando sea necesario, así como ofrecer una actualización continua de conocimientos relacionados con el negocio o la actividad principal de la organización”.

Para la autora los Objetivos de la Gestión del Conocimiento se fundamentan en crear un depósito de conocimientos, mejorar el acceso al conocimiento, crear un ambiente para el intercambio de conocimiento y finalmente administrar el conocimiento como un activo relacionado con el negocio.

Manejar, administrar y aprovechar esta avalancha de información y para ello debe formar y reorganizar el Capital Intelectual de las personas que trabajan por ejemplo en una organización con el propósito de desarrollar la “capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe. (Otter, T., y Cortez, M., 2003 pág. 6)

Según los autores los objetivos que persigue la gestión de conocimiento, generar conocimiento, reunir y compartir el conocimiento, aplicar el conocimiento para la gestión de

la organización con acciones que crean valor agregado e incrementen la eficacia de todas las tareas.

2.4.2.3. Enfoques.

Cultura empresarial: crear un proceso y condiciones constantes para el conocimiento, insistiendo sobre el espíritu de equipo a todos los niveles. Se definen una serie de políticas para afianzar y promocionar la innovación y las buenas prácticas.

Práctica gerencial: se debe crear un equipo de Knowledge Management, responsable del proceso y cambio proyectados. Focalizar el conocimiento sobre el cliente más que sobre el producto. Valorizar constantemente el resultado progresivo del ejercicio de acumular capital intelectual.

Uso de la tecnología: utilización de bases de datos e intranet como un activo (valor) estratégico de comunicación. Usar técnicas de flujo de trabajo y comunicación. (Alles, M., 2005 pág. 282 -283)

La autora manifiesta que existen tres enfoques o sistemas que conforman la gestión del conocimiento: cultura empresarial que permite crear proceso y promocionar la innovación, practica gerencial que fomenta el progreso del capital intelectual y el uso de la tecnología que como un activo estratégico de comunicación.

2.4.2.4 Tipos de conocimiento

El conocimiento individual o know how involucra tanto el conocimiento como las habilidades y actitudes; en nuestro lenguaje diríamos que este tipo de conocimiento está compuesto por el conocimiento en sí mismo y las competencias. Este conocimiento individual puede quedar de algún modo reflejado en papers, normas, manuales, procedimientos, etc., o bien alojarse en el interior de la persona, y la organización tener acceso a él sólo cuando el individuo lo pone en uso. (Alles, M., 2005 pág. 284)

La autora señala que el know how es un proceso que significa aprovechar las competencias personales para conocer y crear, la organización buscando sus resultados y garantizando

sinergia o accionar sistémico entre esas personas, teniendo como premisa o pilar fundamental el logro de la formación continua en la organización.

(Alles, M., 2005 pág. 284) “El conocimiento organizacional es aquel que ha sido expresamente convertido en normas, procedimientos, estrategias, fórmulas, etc., y que puede ser compartido por los integrantes de la organización”.

Según la autora el conocimiento organizacional consiste en una combinación de experiencias, valores, información contextual y perspicacia, que proporciona o da pie a la consecución de un marco para la evaluación y adquisición de información y nuevas experiencias. Del mismo modo que los datos se convierten en información cuando un individuo les asigna un determinado valor o significado.

2.4.3 Gestión del talento humano

La Gestión del talento humano es el proceso para incorporar y desarrollar nuevos miembros o integrantes al equipo laboral de una organización, además permite mantener y retener a un recurso humano existente. Varios autores definen la Gestión del talento humano como:

(López, CH., 2011, pág. 7) “Es un enfoque especializado de la administración de recursos humanos dirigidos a establecer y desarrollar talentos.”

El autor menciona que la gestión de talento humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.

Un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (Eslava, E., 2004)

Para el autor la gestión del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado y el conjunto de acciones dispuestas por el nivel de conocimientos, capacidades y habilidades.

Las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (Dessler, G., 2001)

Según el autor la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones mediante las prácticas y políticas necesarias para controlar asuntos concernientes entre las relaciones humanas en el trabajo administrativo.

2.4.3.1. Objetivos.

Desarrollar políticas, programas y procedimientos para definir una estructura administrativa-organizativa eficiente y mecanismos para la integración cuantitativa y cualitativa pertinentes de personal, que contribuya a alcanzar las metas de la organización.

Contribuir al éxito de la corporación, al incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

Mantener la contribución del departamento en un nivel apropiado a las necesidades de la organización, lo que representa una prioridad absoluta.

Ser responsable, en los ámbitos ético y social, de atender los desafíos que la sociedad en general le presenta a la organización con el propósito de aprovechar las áreas de oportunidad señaladas para mejorar las relaciones con el entorno social de la empresa.

Tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr determinadas metas personales legítimas y actuar en consecuencia. (López, CH., 2011, pág. 88- 89)

Para el autor los objetivos de la gestión de talento humano se enfocan en desarrollar políticas y procedimientos para alcanzar las metas organizacionales; contribuir al éxito organizacional impulsando el talento, manteniendo un nivel apropiado de las necesidades con responsabilidad ética y moral.

2.4.3.2 Factores.

a.- Estructura y productividad.

(Jones, G. George, J. 2007) definen la estructura de la organización como “el sistema formal de las relaciones de subordinación de trabajos y puestos que determinan cómo deben usar los empleados los recursos de la empresa para concretar las metas de ésta.”

Con respecto a la estructura el autor se refiere con un sistema fundamental en las empresas que tiene como función principal establecer una cadena de mando, fomentando la autoridad y la jerarquía mediante el uso de los empleados como recursos principales para generar productividad.

b.- Planes de desarrollo.

Las tendencias del mercado, la tecnología disponible y los nuevos modelos administrativos son factores que las empresas toman en cuenta para la elaboración de sus programas de desarrollo organizacional. Los cambios paulatinos y sistemáticos que forman parte de ese tipo de programas pueden incluir la actualización de la planta productiva. (López, CH., 2011 Pág. 23)

Según la definición del autor un plan de desarrollo es una herramienta de gestión que promueve el desarrollo social en un determinado territorio. De esta manera, sienta las bases para atender las necesidades insatisfechas de los clientes y mejorar la calidad de todos los empleados.

c.- Globalización.

Definen la economía global como un sistema en la que los bienes, servicios, personas, habilidades e ideas se mueven con libertad a través de las fronteras geográficas. Relativamente limitada por restricciones artificiales, como los aranceles, la economía global se expande de manera significativa y como implica el ambiente competitivo de las empresas. (Hit, M., 1999)

El autor manifiesta que el personal de recursos humanos con frecuencia es el responsable de implantar programas de capacitación y desarrollo orientados a preparar al talento involucrado en los procesos de la globalización, permitiendo una explicación significativa en el ámbito competitivo de la organización.

d.- Nuevas tecnologías.

La tecnología es uno de los mayores determinantes del cambio del mundo empresarial y puede ser considerada su principal promotora; influye en las tradiciones, costumbres y hábitos laborales, la maquinaria, equipo, herramienta, sistemas, métodos y procesos de trabajo, materia prima, modelo administrativo y tareas por ejecutar se modifican en respuesta a la tecnología, y dichos cambios generan una transformación drástica. (López, CH., 2011, pág. 23)

Para capitalizar eficazmente en beneficio de las empresas el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, en algunos casos se están implantando programas de producción asistida por computadora. Intranet e Internet y nuevas maneras de relaciones laborales.

f.- Factores sociales y culturales.

(López, CH., 2011, pág. 24) “Los factores sociales y culturales ejercen influencia en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes, y determina la manera en cómo viven, trabajan, producen y consumen las personas en un estado o país.”

Las actitudes, creencias, factores económicos, culturales y sociales, pueden constituir elementos de importancia para el mantenimiento de operación productiva y desempeño de la organización. Por tanto, pueden influir en los perfiles y competencias del personal de la empresa que seguramente en planeación deberán considerarse para enfrentar exitosamente el futuro.

2.4.3.3 Funciones.

(Chruden, S., 2005): “Empleo, Entrenamiento, Sueldos y salarios, Seguridad y medicina, Investigación de personal, Servicios a empleados”.

(Heneman, H., 1993), “Compensaciones e incentivos, Reclutamiento y selección, Seguridad e higiene industrial, Relaciones laborales, Entrenamiento y desarrollo Prestaciones, Sistemas de retribución y prestaciones, Relaciones con los empleados, Formación y desarrollo”.

(Bohlander, G., Snell, 2008) “Planeación de recursos humanos, Reclutamiento y proceso de empleo, Capacitación/desarrollo, Compensación, Relaciones laborales”.

(Ivancevich, J., 2004) “Proceso de empleo, Beneficios Remuneración al recurso humano, Desarrollo de los recursos humanos, Seguridad e higiene de los recursos humanos.”

Al analizar el concepto de cada de los autores se puede observar existen coincidencias en las funciones propuestas por los mismos, permitiendo concluir que las más frecuentes se establezcan como características de la gestión de talento humano:

- Integración de personal (planeación, reclutamiento y selección, empleo).
- Administración de sueldos y salarios (remuneración, compensaciones, retribución).
- Capacitación y desarrollo (entrenamiento, adiestramiento).
- Seguridad e higiene (salud y medicina laboral).
- Relaciones laborales (relaciones con empleados, asuntos legales).
- Prestaciones laborales (servicios a empleados y otros beneficios).

2.4.4. Variable dependiente

Capital intelectual.

El capital intelectual incorpora los activos intangibles más importantes de las organizaciones, involucrando factores como: tecnología informática, el conocimiento al interior de la organización, entre otros. Para analizar el contexto que abarca el término “Capital Intelectual”, consideremos definiciones realizadas por algunos autores.

(Werther, W., 2008 pág. 5) “El término capital intelectual se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización”.

El autor menciona que el capital intelectual es el conjunto de activos intangibles, más importantes de las empresas basados en el conocimiento, entendiéndose por conocimiento al nuevo agente productor de capitales económicos y organizacionales.

Es el conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la

información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes. (Stewart, 1997, pág. 145)

Según el autor el capital intelectual es un bien complejo que si bien pertenece a la organización incluye al capital humano que no es su propiedad pero si el nutriente, al estructural compuesto por bienes, patentes, marcas y sistemas de la empresa y al capital cliente que es el valor de sus relaciones comerciales.

El capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. (Brooking, pág. 69)

Según el autor el capital intelectual es un bien complejo que si bien pertenece a la organización incluye al capital humano que no es su propiedad pero si el nutriente, al estructural compuesto por bienes, patentes, marcas y sistemas de la empresa y al capital cliente que es el valor de sus relaciones comerciales.

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma. Identificar y Medir el Capital Intelectual tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización.

2.4.4.1 Elementos.

El capital intelectual de una organización está conformado por los siguientes activos intangibles:

Capital interno: comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que generalmente conocemos como organización. Además, la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura interna. (Chiavenato, I., 2007 pág. 37)

El autor define al capital interno como las relaciones formales e informales que permiten el funcionamiento de la organización, los sistemas de información y procedimientos de trabajo pueden transformar el conocimiento tácito individual en recursos para un grupo. Sin la estructura, el capital humano no lograría transformarse en capital intelectual.

Capital externo: comprende la estructura externa de la organización, o sea, las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos está determinado por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes. (Chiavenato, I., 2007 pág. 37)

El autor define al Capital externo como el conocimiento de canales y relaciones con los clientes. A mayor entendimiento de un cliente, se fortalece su lealtad, a su vez, este capital está determinado por las relaciones con proveedores, asociados y el gobierno, se puede medir en función de lealtad que está centrado en la sensibilidad para responder a las necesidades y actitudes de un cliente.

Capital humano: es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Es necesario una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. (Chiavenato, I., 2007 pág. 37)

Para el autor el capital humano está conformado por todos los miembros de una organización que poseen conocimiento tácito individual. El capital de una persona está formado por su medio genético, su educación, experiencia y su actitud. Este capital es la base de la innovación y la efectividad estratégica. Este capital se puede medir en base al volumen.

El autor menciona que existen 3 elementos principales que constituyen el capital intelectual de una organización: el capital interno conformado por la estructura y sistemas administrativos internos, el capital externo conformado por la relación con clientes y proveedores, la marca y el prestigio empresarial y finalmente el capital humano conformado por la gente, talentos y competencias.

2.4.4.2 Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones

Los activos organizativos de tipo intangible constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible de la empresa. Bajo el concepto de capital intelectual se recogen aquellos activos intangibles de la empresa, no reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, pero que contribuyen a la creación de valor. (López, M., 2005, pág. 56)

En particular, un activo intangible de importancia estratégica para la empresa es el conocimiento organizacional. El entorno competitivo actual en el que navegan las empresas demanda una gestión de este activo intangible, diferente por tanto, de la gestión tradicional de los activos tangibles.

Las empresas deben conocer cuál es su stock de conocimiento organizativo, y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimiento que fluyen en la empresa. Para ello, cuentan con la ayuda de herramientas de medición del capital intelectual, introducidas a mediados de la década de los noventa, y cuyo desarrollo aún está en fase embrionaria.

2.4.5 Capital humano

Varios autores definen el capital humano como:

El Capital Humano constituye el recurso más estratégico, y también el más complejo de gestionar. El Capital Humano, esto es, el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo. (López, M., 2005, pág. 59)

La autora define al capital humano como un factor importante dentro de los recursos intangibles de la empresa a través de la unión de habilidades, conocimientos y competencias de los empleados, conformando una fuente importante de ventajas competitivas para una organización.

(Chiavenato, I., 2007, pág. 36) “El capital humano está constituido por las personas que forman parte de una organización. Capital humano significa talentos que necesitan ser conservados y desarrollados”.

Según el autor el capital humano son los talentos que poseen las personas de una empresa por medio de sus capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia, que deben ser desarrollados y conservados, en conjunto capta la dinámica de una empresa inteligente en un ambiente competitivo cambiante.

“El conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas y los equipos necesarios para la organización, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. Una manera sencilla de distinguir el capital humano es que la organización no lo posee, ni puede comprarlo" (Hurtado & Leal, 2008).

Los autores definen el capital humano como el conocimiento que cada persona tiene de forma explícita o tácita útil para la empresa, así como la capacidad para regenerarlo, requerirlo y la capacidad para aprender, por ello es un activo intangible importante que no se puede comprar ni poseer.

2.4.5.1 Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa.

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales (Werther, W., 2008 pág. 306)

Según el autor en la actualidad la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

2.4.5.2 Elementos del capital humano

a.- Preparación y selección

(Werther, W., 2008 pág. 23) “Para ser eficiente la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información. Cuando carecen de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades.”

b.- Desarrollo y evaluación.

Los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y, de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. (Werther, W., 2008 pág. 23)

El autor menciona que para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas mediante éstas la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación a través de una capacitación necesaria sobre su desempeño para mejorar su productividad.

c.- Compensación y protección.

Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. (Werther, W., 2008 pág. 24)

d.- Relación con el personal y evaluación.

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. (Werther, W., 2008 pág. 24)

El autor establece cuatro elementos principales del capital humano: Preparación y desarrollo de información adecuada, desarrollo y evaluación para ser productivos, compensación y protección para mantener y motivar, relación con el personal y evaluación para generar satisfacción laboral.

2.4.5.3 Indicadores

Los indicadores del capital humano están agrupados en seis categorías principales: Perfil del empleado, Rotación de personal, Educación, Compromiso, Formación y Resultados.

Perfil del empleado

(López, M., 2005, pág. 61) “Esta sección proporciona la información sobre la distribución de edades y sexo de los empleados, número de empleados que trabajan en los departamentos de producción, distribución, tecnología de la información, ventas, marketing y administración”.

El autor manifiesta en relación al perfil de cada empleado que los indicadores de este contempla el número total de todos los trabajadores, distribuidos por su cualificación, su sexo y su edad entre otros datos informativos.

Rotación de personal.

(López, M., 2005, pág. 61) “Incluye diversos datos sobre los empleados recién contratados, aquellos que dejan la empresa, porcentaje de rotación de personal, etc.”

El autor establece que en cuanto a Rotación del personal se incluyen número de incorporaciones recientes, índice de rotación, etc.

Educación.

(López, M., 2005, pág. 61) “Muestra información sobre la formación académica de los empleados y su experiencia (no cualificados, cualificados, doctores, con experiencia internacional, etc.)”.

El autor menciona que los indicadores de educación incluyen el número de empleados según formación académica, número de planes de desarrollo de carreras, experiencia, etc.

Compromiso.

(López, M., 2005, pág. 61) “Entre los indicadores de compromiso, se incluyen los siguientes: porcentaje de personal ascendido/total del personal, antigüedad de los empleados, etc.”

El autor dice que en lo referente al compromiso y al índice de motivación que se deben incluir resultados relacionados con el reconocimiento, sistemas de sugerencia, promociones, entre otros, para los de motivación se encuentran el porcentaje de empleados que sienten un reconocimiento explícito en la empresa.

Formación.

(López, M., 2005, pág. 61) “Incluye indicadores sobre inversiones en formación para empleados que realiza la empresa. Entre ellos destacan los siguientes: número de días de formación por empleados, ratio de horas de formación/horas de trabajo (anual), inversión en formación por empleado al año”.

El autor menciona que en cuanto a la formación que se debe medir las actividades realizadas con los indicadores como días de formación por empleado, ratios de coste de formación sobre salarios totales, etc.

Resultados.

(López, M., 2005, pág. 61) “Este grupo de indicadores muestra la satisfacción global con el trabajo desempeñado. Generalmente se mide a través de un índice de satisfacción del empleado”.

Para el autor los resultados se establecen un análisis sobre índices de satisfacción, absentismo, etc.

2.4.6. Ventaja Competitiva.

Todas las organizaciones y empresas deben establecer una estrategia que cree valor a la misma, manteniendo una ventaja competitiva que no pueda ser imitada fácilmente y genere una diferencia con sus competidores y además facilite una rentabilidad sostenida en el tiempo con el apoyo de las fuerzas competitivas.

(Villacorta, M., 2010, pág. 75) “Se define como la habilidad que tiene una empresa para obtener mejores resultados que sus competidores. Esta habilidad puede apoyarse en elementos internos a la propia organización o externos”

El autor define a la ventaja competitiva como la característica que tiene una empresa para brindar un servicio o un producto a través de elementos externos o internos, permitiendo ser un factor diferenciador, brindándole una cierta superioridad hacia sus competidores inmediatos.

(Santos, D., 1997, pág. 17)”Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado”.

Según autor la ventaja competitiva constituye un importante factor para establecer una posición preferencial, competir de formas más eficaz y diferenciar las características de una empresa a través de un producto o servicio a los usuarios, clientes o consumidores de una manera única y determinante.

2.4.6.1 Categorías.

Existen dos tipos de ventaja competitiva: externa e interna.

Externa

Una ventaja competitiva se denomina “externa” cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso. (Villacorta, M., 2010, pág. 75)

Según el autor la ventaja competitiva externa brinda a la organización un determinado poder de mercado en el sentido que está en condiciones de dar un servicio superior en comparación al de su competidor que no posee este mismo valor distintivo, generando posibilidades de adopción de una estrategia diferenciadora.

Interna

Una ventaja competitiva es “interna” cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio y que aportan de esa forma valor al productor, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano. (Villacorta, M., 2010, pág. 76)

Para el autor una ventaja competitiva interna se produce como resultado de mejorar la productividad, otorgando a la empresa una rentabilidad más alta y una capacidad de resistencia mayor que pone de manifiesto la tecnología de la organización y el saber hacer organizacional.

2.4.6.2. Elementos básicos de la ventaja competitiva:

(Hill, C., 2011, pág. 85) “Cuatro factores ayudan a una empresa a desarrollar y conservar su ventaja competitiva: la superioridad en la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cliente”.

El autor manifiesta que los elementos de la ventaja competitiva son factores importantes para el desarrollo y conservación de la organización, dentro de los cuales se destacan cuatro elementos principales: la eficacia, innovación y calidad superior y la capacidad para responder al cliente.

Eficiencia:

(Hill, C., 2011, pág. 85) “La medida más común de la eficiencia para muchas empresas es la productividad laboral, la cual se refiere a la producción que cada empleado genera.”

Calidad:

(Hill, C., 2011, Pág. 86) “Un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos le proporcionan una mayor utilidad que los atributos de los productos que venden los rivales”.

Innovación:

(Hill, C., 2011, pág. 88) “Se refiere al acto de crear nuevos productos o procesos”

Capacidad de respuesta al cliente:

Para lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, una empresa debe poder hacer un mejor trabajo que sus competidores para identificar y satisfacer las necesidades de los mismos. Éstos atribuirán más utilidad a sus productos, lo cual creará una diferenciación basada en la ventaja competitiva. (Hill, C., 2011, pág. 89)

El autor define que la eficiencia superior es el elemento que permite a la organización reducir costos; la calidad superior permite establecer un servicio más alto reduciendo costos; la innovación genera precios más altos y mejorar los procesos internos; finalmente la capacidad de respuesta para brindar un servicio superior al cliente permite fijar ganancias más altas.

2.4.6.3 Cadena de valor

La cadena de valor identifica la forma de brindar mejores beneficios para los consumidores y a través de esta conseguir una ventaja competitiva, logrando mayor fluidez y esfuerzo en los procesos principales de la organización que implica una relación funcional basada en la cooperación.

La cadena de valor de valor es una herramienta de gran utilidad para examinar, en forma sistémica, todas las actividades que la empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado y apoyar a los productos, en términos de calidad, valor y garantía, así como también la forma en que interactúan esas actividades.(Guerra, G., 2002 pág. 102)

Para el autor la cadena de valor es una herramienta que permite analizar de manera estratégica los fundamentos y actividades dentro de una organización para alcanzar una ventaja competitiva, permitiendo dividir la compañía según las actividades estratégicas más relevantes.

(Fred, R., 2003, pág. 99) “La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas”:

a.- Rivalidad entre competidores.

Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad. (Fred, R., 2003, pág. 100)

Según el autor la rivalidad entre empresas competidoras se puede definir como las estrategias utilizadas para ser superior a los demás, aprovechando muestras de debilidad que ellos tengan y la forma para reaccionar ante sus estrategias, permitiendo comparar las ventajas competitivas con otras organizaciones rivales.

b.- Entrada de nuevos competidores

Entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados. (Fred, R., 2003, pág. 100)

El autor manifiesta que la entrada potencial de nuevas competidores que brindan el mismo servicio o producen el mismo tipo de productos genera un aumento en la intensidad de la competencia, pero existen muchos obstáculos al ingresar en el mercado por la existencia de barreras de entrada.

c.- Desarrollo de productos sustitutos.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado. (Fred, R., 2003, pág. 101)

El autor manifiesta que la aparición de productos sustitutos en el mercado puede perjudicar a una organización debido a que a medida que aparecen más productos sustitutos, el valor y la demanda de estos se vuelve más elásticas, los sustitutos también pueden venir de la misma organización.

d.- Poder para negociar con proveedores.

(Fred, R., 2003, pág. 101) “Afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto”.

El autor hace referencia al ingreso de nuevos potenciales proveedores que brindan o producen productos o servicios alternativos a los de la organización, la presencia de menos proveedores genera en la organización mayor poder de negociación, facilitando el aumento de los servicios y productos.

e.- Rivalidad entre los competidores.

(Fred, R., 2003, pág. 101) “Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria”

El autor define que la rivalidad entre los competidores se relaciona al poder que una empresa tiene para negociar con los consumidores, definiendo la rentabilidad del sector, es decir, la organización será más rentable mientras existan menos competidores dentro del mismo sector.

En conclusión las actividades que generan valor se define como estructuras primordiales de la ventaja competitiva relacionadas con la manera de realizarlas, su economía, determinando si estas tienen un costo mayor o menor en relación al de sus competidores, cuando se comparan las cadenas de valor de los rivales se descubre las diferencias que rigen su ventaja competitiva.

2.4.6.4. Factores.

Existen factores determinantes en el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva que se describen a continuación:

(Fred, R., 2003, pág. 206)

- Participación en el mercado.
- Calidad del producto.
- Ciclo de vida del producto.
- Lealtad de los clientes.
- Utilización de la capacidad de la competencia
- Conocimiento tecnológico.
- Control sobre proveedores y distribuidores.

Para el autor el mantenimiento y creación de la ventaja competitiva dependen de los siguientes factores: calidad, participación en el mercado, lealtad con los clientes, tener control sobre las distribuciones y los clientes, utilizar la capacidad para competir y tener conocimientos tecnológicos.

2.5. Hipótesis.

La evaluación del desempeño incide en la ventaja competitiva del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos, Provincia de Tungurahua.

2.6. Señalamiento de las variables.

Variable Independiente

Evaluación del Desempeño.

Variable Dependiente

Ventaja competitiva.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación.

Basándose en el paradigma crítico – propositivo, la investigación se apoyó en un enfoque: cualitativo y cuantitativo.

3.1.1. Enfoque cualitativo.

Porque se realizó un análisis identificando las causas del problema y la explicación de los hechos, orientado al descubrimiento de la hipótesis planteada, la interpretación de manera correcta la situación y la relación entre la variable independiente y la variable dependiente registrando los fenómenos que se están estudiando para interpretar de manera correcta la situación.

3.1.2. Enfoque cuantitativo.

Debido a que existe la recopilación de datos estadísticos, matemáticos o informáticos. . En el desarrollo se procesara a la medición de porcentajes dentro de la investigación que harán énfasis en los resultados y la formulación de la propuesta orientada a la comprobación de la hipótesis.

3.2. Modalidad básica de la investigación.

Este proyecto se realizará bajo la modalidad de investigación de campo y bibliográfica-documental.

3.2.1. Investigación Documental y Bibliográfica.

Es bibliográfica y documental, debido a que se acudirá a fuentes y referencias bibliográficas con información secundaria extraídas de libros, revistas, publicaciones, folletos y fuentes de información primaria obtenidas en documentos y módulos de estudio cuyos datos son confiables dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos.

3.2.2. Investigación de Campo.

Es de campo porque se realiza a través de una observación directa de los hechos que se producen dentro de la institución para recolectar la información requerida mediante la utilización de encuestas que permitan obtener resultados actualizados, objetivos y veraces.

3.3. Nivel o tipos de investigación.

3.3.1. Tipo Exploratorio.

La presente investigación será exploratoria porque permitirá comparar, estudiar y describir la incidencia de la evaluación del desempeño en la ventaja competitiva del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos, relacionándolo con el problema planteado y ayudando a describir con precisión una serie de conceptos de las variables.

3.3.2. Tipo Descriptivo.

Esta investigación se encuentra orientada a contestar con precisión porque sucede determinado problema, se pretende relacionar la evaluación del desempeño en la ventaja competitiva para dar a conocer la causa y efecto a través de una explicación sostenida en los hechos encontrados.

3.3.3. Tipo Correlacional

El estudio correlacional mide el grado de asociación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones), es decir entre la evaluación del desempeño y la ventaja competitiva. Tales correlaciones se sustentan en una hipótesis la cual es sometida a prueba, precisamente se determina la relación existente entre la variable independiente y la variable dependiente, este tipo de investigación es de suma importancia, de la cual surge una propuesta de solución al problema planteado.

3.4. Población y muestra.

3.4.1. Población.

La población está constituida por 35 personas miembros el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos, provincia de Tungurahua correspondientes al Área Administrativa. Como la población de universo es finita, con toda ella se conformó la muestra, constituida por 14 mujeres y 21 hombres, se aplicara a toda la población existente.

Tabla N. 1. Población investigada

Personal	Hombres	Mujeres	Total
Área Administrativa	21	14	35
Porcentaje	60%	40%	100%

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

3.5. Operacionalización de variables.

3.5.1. Variable Independiente: Evaluación del desempeño.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Evaluación de desempeño</p> <p>Es una valoración, sistemática, de la actuación y rendimiento de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas, resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.</p> <p>(Chiavenato, I. 2009, pág. 245)</p>	<p>Rendimiento</p> <p>Competencias</p>	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Conocimientos</p> <p>Habilidades</p> <p>Destrezas</p>	<p>¿Optimiza Usted el uso de los recursos y el tiempo a ejercer su trabajo?</p> <p>¿Cumple usted con las tareas y obligaciones en el tiempo establecido?</p> <p>¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos evalúa periódicamente su desempeño?</p> <p>¿Considera Usted que se deben realizar planes de capacitación para desarrollar sus habilidades?</p> <p>¿Piensa Usted que posee las destrezas necesarias para cumplir con las funciones en su trabajo?</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Encuesta</p>

Cuadro N.3. 1. Variable Independiente.

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

3.6. Plan de recolección de información.

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	Para determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el desarrollo de la ventaja competitiva
¿A qué personas?	Colaboradores del Área Administrativa
¿Sobre qué aspectos?	Evaluación del desempeño y Ventaja competitiva
¿Quién?	Estudiante Christian Daniel Freire Sánchez
¿Cuál es la empresa?	Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta

Cuadro N. 3.3: Recolección de información

Elaborado por: (Christian Daniel Freire Sánchez, 2016)

3.7 Procesamiento de la información.

Se seguirá el siguiente plan de procesamiento:

- Desarrollo de las herramientas de investigación, diseño de preguntas y selección final de las mismas para la encuesta.
- Ejecución de la encuesta al personal de la Institución.
- Tabulación e Interpretación de resultados.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.- Análisis e interpretación de resultados.

En el presente capítulo se realizará el análisis e interpretación de los resultados e información adquirida previa a la encuesta aplicada a todo el personal del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cevallos, provincia del Tungurahua.

La encuesta aplicada consto de un banco de 10 preguntas, la misma que fue aplicada a una población total de 35 y tomándose como muestra 35 colaboradores.

4.1.- Tabulación de datos.

Los datos se procesaron y tabularon una vez recolectada la información requerida para realizar el análisis e interpretación de manera estadística, para la tabulación de resultados se debe tomar en cuenta el número de colaboradores encuestados, la cantidad de veces que respondieron a cada indicador (siempre, a veces, nunca) y el porcentaje final que este representa.

Pregunta 1.- ¿Optimiza Usted el uso de los recursos y el tiempo al ejercer su trabajo?

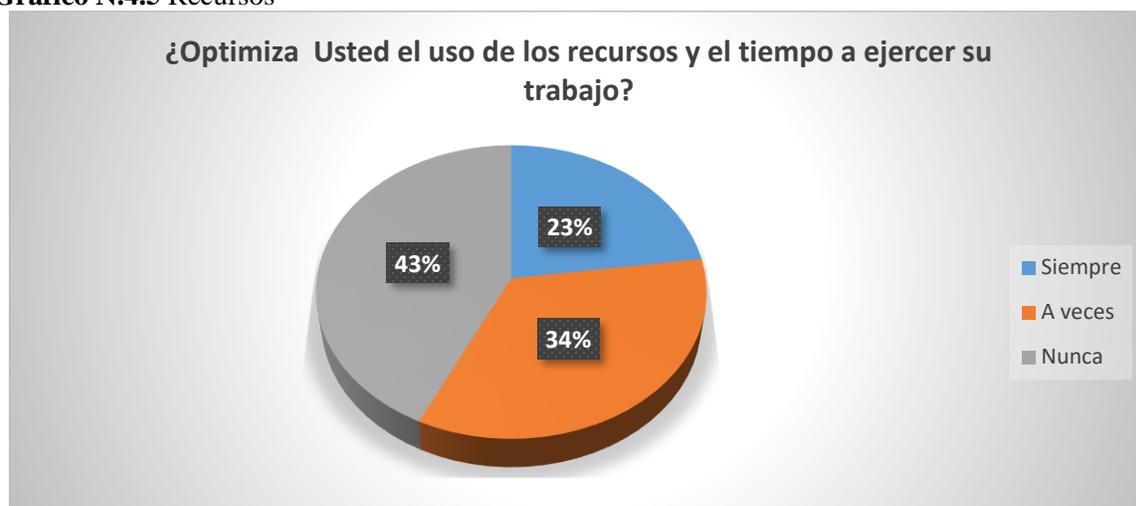
Tabla N. 4.1. Recursos

Indicadores	Personas	Porcentaje
Siempre	8	23%
A veces	12	34%
Nunca	15	43%
Total	35	100%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Gráfico N.4.5 Recursos



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Análisis: Del número total de encuestados, el 23 % optimizan el uso de los recursos y el tiempo al ejercer su trabajo, el 34% considera que a veces optimiza el uso de los recursos y el tiempo al ejercer sus laborales, mientras que un 43% de las personas respondieron no optimizan el uso de los recursos y el tiempo al ejercer sus laborales.

Interpretación: Un porcentaje considerable de personas informaron que no optimizan el uso de los recursos y el tiempo al ejercer su trabajo, es decir que existe un déficit en la eficiencia de los colaboradores para desempeñar con sus funciones labores y cumplir con la demanda de usuarios y tareas a realizar.

Pregunta 2.- ¿Cumple Usted con las tareas y obligaciones en el tiempo establecido?

Tabla N. 4.2. Tareas y Obligaciones

Indicadores	Personas	Porcentaje
Siempre	19	54%
A veces	5	14%
Nunca	11	31%
Total	35	100%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Gráfico N.4.6 Tareas y Obligaciones



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Análisis: De los 35 encuestados el 54% afirma que cumplen con las tareas y obligaciones en el tiempo establecido, el 14% de los encuestados expresa que a veces cumplen con las tareas y obligaciones en el tiempo establecido y un 32% evidencia que nunca cumplen con las tareas y obligaciones en el tiempo establecido en el trabajo.

Interpretación: La mayoría los colaboradores indican que las tareas y obligaciones ejercidas se cumplen en el tiempo establecido, debido a que la institución se rige bajo reglamento y políticas que los colaboradores deben acatar para la consecución de metas y objetivos propuestos.

Pregunta 3.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos evalúa periódicamente sus conocimientos?

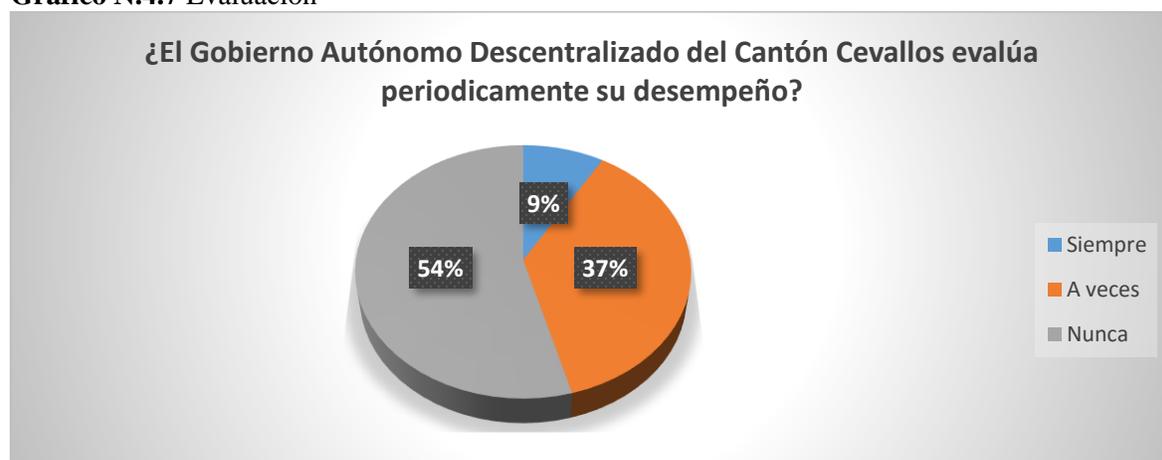
Tabla N. 4.3. Evaluación

Indicadores	Personas	Porcentaje
Siempre	3	9%
A veces	13	37%
Nunca	19	54%
Total	35	100%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Gráfico N.4.7 Evaluación



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Análisis: El 9% de las personas encuestadas respondieron que siempre se evalúan periódicamente los conocimientos por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos, el 37% informo que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos a veces evalúa los conocimientos del personal y existe un 54% evidente de que nunca se evalúan los conocimientos por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos.

Interpretación: Un alto número de colaboradores consideran que no se evalúa periódicamente su desempeño, ocasionando un desconocimiento de las necesidades reales de capacitación que afectan a su desarrollo profesional, afectando a la productividad de la institución.

Pregunta 4.- ¿Considera Usted que se deben realizar planes de capacitación para desarrollar sus habilidades?

Tabla N. 4.4. Planes de Capacitación

Indicadores	Personas	Porcentaje
Siempre	28	80%
A veces	6	17%
Nunca	1	3%
Total	35	100%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Gráfico N.4.8 Planes de Capacitación



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Análisis: En el estudio realizado el 80% de la población encuestada consideran que siempre se deben realizar planes de capacitación para desarrollar sus habilidades, mientras que el 17% piensa que a veces se deben realizar planes de capacitación para desarrollar sus habilidades y un 3% de los colaboradores respondieron que nunca se deben realizar planes de capacitación para desarrollar sus habilidades.

Interpretación: Un alto número de personas consideran que si se deben realizar planes de capacitación que permitan mejorar sus habilidades y su desempeño para evitar problemas a futuro contribuyendo al desarrollo personal y profesional de los colaboradores a la vez que ofrece grandes beneficios a la institución al incrementar la productividad de la misma.

Pregunta 5.- ¿Piensa Usted que cuenta con las destrezas necesarias para cumplir con las funciones de su trabajo?

Tabla N. 4.5. Destrezas

Indicadores	Personas	Porcentaje
Siempre	13	37%
A veces	5	14%
Nunca	17	49%
Total	35	100%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Gráfico N.4.9 Destrezas



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Análisis: En la encuesta realizada el 37% de los colaboradores manifiesta que siempre cuentan con las destrezas necesarias para cumplir con las funciones de su trabajo, mientras que el 14% manifiesta que a veces y finalmente un 49% explican que no cuentan con las destrezas necesarias para cumplir con las funciones de su trabajo.

Interpretación: Casi la mitad de los colaboradores encuestados informaron que no cuenta con las destrezas necesarias, la experiencia requerida y la preparación académica adecuada para cumplir con las funciones, las metas y objetivos propuestos de manera eficiente y eficaz, esto se da por una inadecuada gestión del talento humano dentro de la institución.

Pregunta 6.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos realiza controles de calidad en sus servicios?

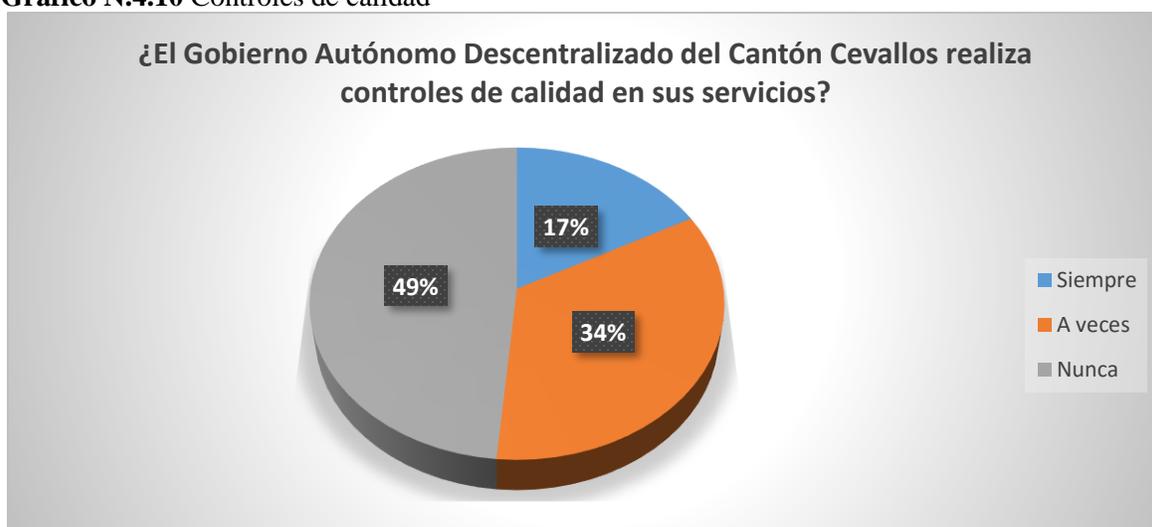
Tabla N. 4.6. Controles de calidad

Indicadores	Personas	Porcentaje
Siempre	6	17%
A veces	12	34%
Nunca	17	49%
Total	35	100%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Gráfico N.4.10 Controles de calidad



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Análisis: De los 35 colaboradores encuestados el 26% respondió que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos siempre realiza controles de calidad en sus servicios, mientras que el 31% informaron que a veces se realiza controles de calidad en sus servicios y un 43% manifiestan que nunca se realizan controles de calidad en sus servicios.

Interpretación: Un alto porcentaje de los encuestados consideran que no se realizan controles de calidad en sus servicios por causa de la ineficiencia en la planificación, en los procedimientos de trabajo y en la evaluación del desempeño que indican donde se debe llevar a cabo una acción correctiva y que sea rentable.

Pregunta 7.- ¿Considera Usted que su trabajo le da la oportunidad de aprender y crecer continuamente?

Tabla N. 4.7. Oportunidad de aprender y crecer

Indicadores	Personas	Porcentaje
Siempre	3	9%
A veces	9	26%
Nunca	23	66%
Total	35	100%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Gráfico N.4.11 Oportunidad de aprender y crecer



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Análisis: El 8% de la población encuestada expresan que en su trabajo siempre tienen oportunidad de aprender y crecer continuamente, el 26% de la misma considera que a veces tienen oportunidad de aprender y crecer continuamente en su trabajo, finalmente el 66% evidencia que nunca tienen oportunidad de aprender y crecer continuamente en su trabajo.

Interpretación: La mayoría de los colaboradores manifiestan que en su trabajo no tienen oportunidad de aprender y crecer continuamente debido al inadecuado apoyo de la institución ocasionando insatisfacción laboral, fomentando el ausentismo laboral y limitando su participación dentro de la institución.

Pregunta 8.- ¿Cree Usted que cumple satisfactoriamente con las necesidades de sus clientes externos e internos?

Tabla N. 4.8. Necesidades de los clientes

Indicadores	Personas	Porcentaje
Siempre	12	34%
A veces	15	43%
Nunca	8	23%
Total	35	100%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Gráfico N.4.12 Necesidades de los clientes



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Análisis: En la encuesta realizada el 34% de los colaboradores encuestados respondió que siempre cumplen satisfactoriamente con las necesidades de sus clientes externos e internos, el 43% que a veces y el 23% nunca cumplen satisfactoriamente con las necesidades de sus clientes externos e internos en su trabajo.

Interpretación: De acuerdo a los resultados conjuntos de la muestra, debemos indicar que a veces se cumplen satisfactoriamente con las necesidades de sus clientes externos e internos por parte de parte de los colaboradores de la institución debido a que se no realiza la capacitación y motivación adecuada al personal para que brinde un servicio excelente.

Pregunta 9.- ¿En su trabajo toma Usted decisiones con autonomía y seguridad sin sentir la necesidad de consultarlo con otras personas?

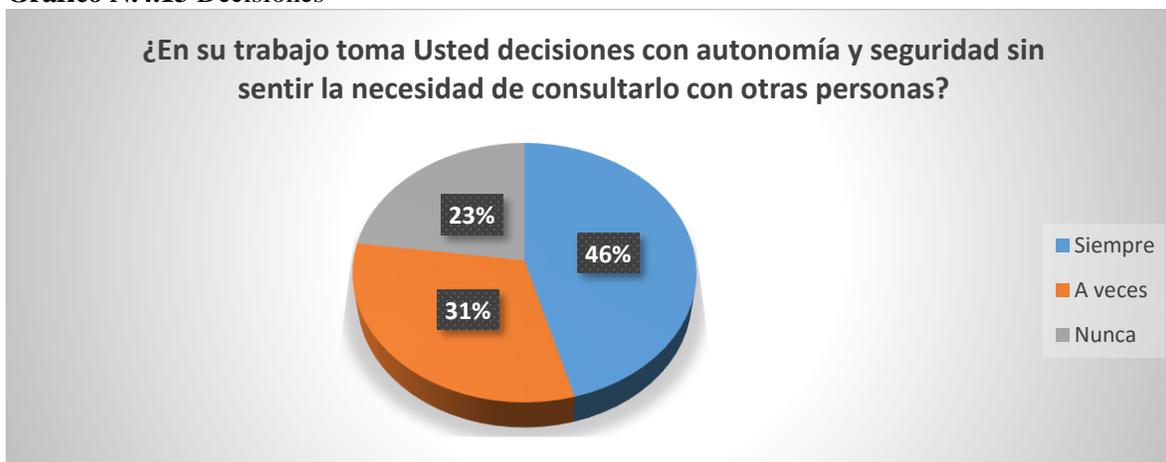
Tabla N. 4.9. Decisiones

Indicadores	Personas	Porcentaje
Siempre	16	46%
A veces	11	31%
Nunca	8	23%
Total	35	100%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Gráfico N.4.13 Decisiones



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Análisis: El 46% de la población encuestada expresan que siempre toman decisiones con autonomía y seguridad sin sentir la necesidad de consultarlo con otras personas en su trabajo, el 31% de la misma considera que a veces y finalmente el 23% evidencia que nunca tienen oportunidad de tomar decisiones con autonomía y seguridad sin sentir la necesidad de consultarlo con otras personas en su trabajo.

Interpretación: Un alto porcentaje de los encuestados toman decisiones con autonomía y seguridad sin sentir la necesidad de consultarlo con otras personas en su trabajo, es decir, cuentan con iniciativa y predisposición necesaria para cumplir con las funciones permitiendo aprovechar oportunidades y solucionar o detectar problemas o amenazas.

Pregunta 10.- ¿Piensa Usted que tiene oportunidades para hacer cosas creativas o diferentes en su trabajo?

Tabla N. 4.10. Oportunidades

Indicadores	Personas	Porcentaje
Siempre	4	11%
A veces	5	14%
Nunca	26	74%
Total	35	100%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Gráfico N.4.14 Oportunidades



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Análisis: En el estudio realizado el 11% de los colaboradores piensan que siempre que tienen oportunidades para hacer cosas creativas o diferentes en su trabajo, mientras que el 14% piensa que a veces tienen oportunidades para hacer cosas creativas o diferentes en su trabajo y un 74% de los colaboradores respondieron que nunca tienen oportunidades para hacer cosas creativas o diferentes en su trabajo.

Interpretación: Un alto porcentaje de colaboradores encuestados manifiestan que no cuentan con oportunidades necesarias para realizar cosas creativas o diferentes en sus puestos de trabajo porque la institución se rige a una planificación que establece las funciones de cada colaborador.

Cuadro de resumen de la encuesta aplicada en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

PREGUNTA	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	8	12	15
2	19	5	11
3	3	13	19
4	28	6	1
5	13	5	17
6	6	12	17
7	3	9	23
8	12	15	8
9	16	11	8
10	4	5	26
TOTAL	112	93	145

Gráfico N.4.15 Resumen de la encuesta

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

4.2. Verificación de la hipótesis.

4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis

Hipótesis nula (Ho): La Evaluación del Desempeño **NO** incide en la Ventaja Competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua.

Hipótesis alternativa (H₁): La Evaluación del Desempeño **SI** incide en la Ventaja Competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua.

4.2.2. Selección del Nivel de Significación.

Para la verificación hipotética se utilizará el nivel de p= 0.05 de confiabilidad

4.2.3. Descripción de la Población.

La investigación fue realizada con la población de 35 colaboradores del G.A.D. Municipal del Cantón Cevallos, Provincia Tungurahua

4.2.4. Especificación de lo Estadístico.

Se trata de un cuadrado de contingencia de 4 filas por 3 columnas, en las que las 4 filas están compuestas por las características propias del cuestionario; complementándose con las 3 columnas correspondientes a las alternativas del cuestionario aplicado.

El estadístico de prueba Chi-Cuadrado para una muestra está calculado en base a la fórmula:

$$\chi^2 = \sum \left[\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

Dónde:

X² = Valor estadístico de Chi cuadrado

∑ = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

4.2.5. Especificaciones de las Regiones de Aceptación y Rechazo

Para decidir primero se determinan los grados de libertad (Gl), con el cuadro formado por 4 filas (f) y 3 columnas (c).

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

$$Gl = (4-1) (3-1)$$

$$Gl = (3) (2)$$

$$Gl = 6$$

Por lo tanto con 6 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 y en la tabla estadística se obtiene el chi cuadrado teórico X^2_t

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		

Se puede observar que para la probabilidad de 0.05 corresponde la cifra: 12,59

4.2.6. Recolección de Datos y Cálculos Estadísticos.

Tabla N. 4.2.11. . Frecuencia observada

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca	Total
3	3	13	19	35
5	13	5	17	35
7	3	9	23	35
10	4	5	26	35
	23	32	85	140

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Tabla N. 4.2.12. Frecuencia esperada

Preguntas	Siempre	A veces	Nunca	Total
3	5,75	8	21,25	35,00
5	5,75	8	21,25	35,00
7	5,75	8	21,25	35,00
10	5,75	8	21,25	35,00
	23,00	32,00	85,00	140,00

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016)

Tabla N. 4.2.13. Calculo de chi-cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
3	5,75	-2,75	7,56	1,32
13	8,00	5,00	25,00	3,13
19	21,25	-2,25	5,06	0,24
13	5,75	7,25	52,56	9,14
5	8,00	-3,00	9,00	1,13
17	21,25	-4,25	18,06	0,85
3	5,75	-2,75	7,56	1,32
9	8,00	1,00	1,00	0,13
23	21,25	1,75	3,06	0,14
4	5,75	-1,75	3,06	0,53
5	8,00	-3,00	9,00	1,13
26	21,25	4,75	22,56	1,06
Cálculo del chi-cuadrado			Total	20,10

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Chi-Cuadrado Calculado: 20,10

Valor Obtenido Tabla de Distribución Chi-Cuadrado:

Zona de rechazo de la hipótesis nula.

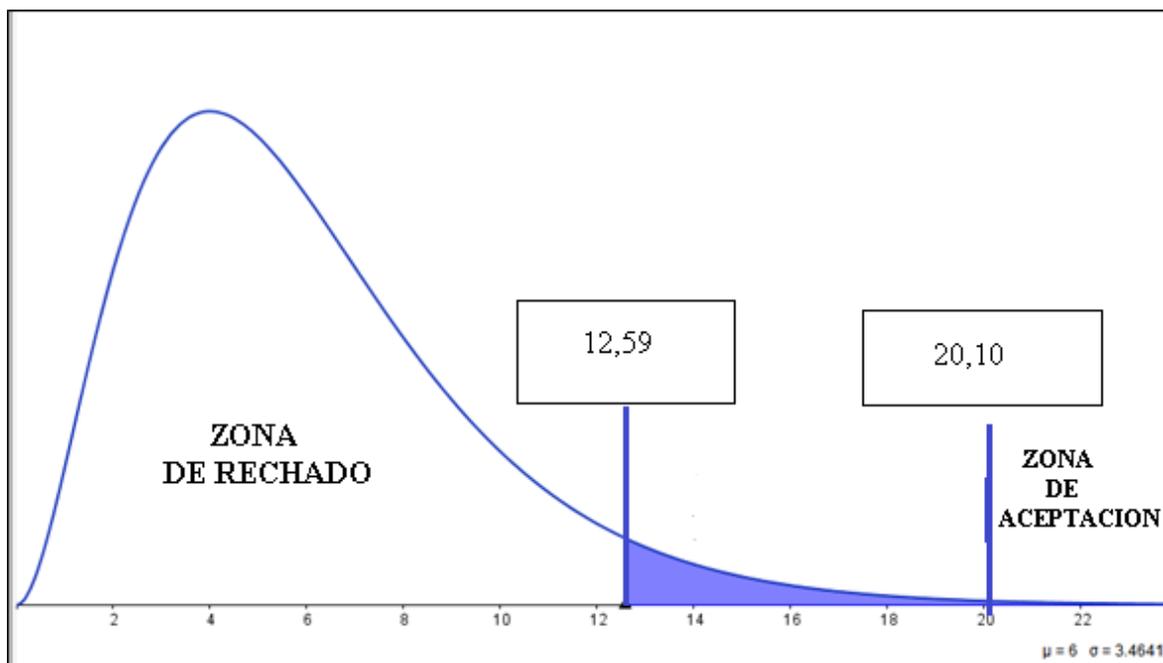


Gráfico N.4.16 Campana de Gauss

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Decisión estadística:

Para un nivel de significación $\alpha = 0.05$ y seis grados de libertad, se concluye que valor de X^2 es de 12,59 este valor se encuentra en la zona de rechazo de la hipótesis nula (H_0) por ser superior a $X_{\alpha/2}$ que es de 20,10.

Como se puede observar, el resultado obtenido de la operación del chi-cuadrado calculado es de 20.10, valor que se encuentra en un rango superior a lo solicitado (12.59), por lo tanto se rechaza la Hipótesis nula (H_0) y se acepta la Hipótesis Afirmativa = Alternativa (H_1): La Evaluación del Desempeño SI incide en la Ventaja Competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

- De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación realizada se logró determinar que la evaluación del desempeño incide en la ventaja competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Cevallos, Provincia De Tungurahua porque permite medir del rendimiento del trabajador para mejorar su potencial laboral, generando una posición competitiva en el sector para institución.
- En los indicadores de evaluación del desempeño se puede evidenciar que conseguidos a través de las encuestas realizadas se pudo evidenciar que no se realiza periódicamente una evaluación del desempeño ocasionando un desconocimiento de las necesidades reales de capacitación de sus colaboradores, perjudicando el desarrollo de las destrezas necesarias para cumplir con sus funciones y objetivos.
- Se puede constatar a través de los resultados logrados que existen factores que influyen negativamente en el desarrollo de la ventaja competitiva de la institución como inadecuados controles de calidad en los servicios, la inexistencia de planes de desarrollo, promoción del personal, oportunidades para fomentar la creatividad e innovación, influyendo el bienestar de los colaboradores.
- La problemática actual sobre la inadecuada evaluación del desempeño y la ventaja competitiva que se encuentra presente en el Área Administrativa del Gobierno

Autónomo Descentralizado Del Cantón Cevallos, Provincia De Tungurahua, es preocupante para la institución, por lo tanto hasta el momento no se ha diseñado ningún artículo académico.

5.2. Recomendaciones.

- Es apropiado desplegar una metodología adecuada de evaluación del desempeño estableciendo criterios y estándares para medir la productividad y desarrollar las posibles habilidades y destrezas latentes dentro de cada colaborador, con la finalidad de fomentar el desarrollo organizacional.
- Se recomienda evaluar periódicamente y mejorar el proceso de evaluación el desempeño de los colaboradores para obtener un diagnóstico adecuado de las necesidades reales de capacitación y poder establecer una estrategia creadora de valor, que permita generar y mantener una ventaja competitiva que las diferencie de su competencia.
- Es recomendable realizar capacitaciones, talleres y actualización de conocimiento adecuados con el objetivo de mejorar las destrezas, competencias y habilidades de los colaboradores, de esta manera se mejorara el nivel de rendimiento, desempeño y productividad laboral, fomentando el desarrollo de la ventaja competitiva de la institución.
- Elaborar un artículo académico sobre la evaluación del desempeño y la ventaja competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Cevallos, Provincia De Tungurahua evidenciando los resultados obtenidos en la investigación.

Bibliografía:

- Alles, M. ., (2005). Desarrollo del talento Humano Basado en competencias. Granaca, Buenos Aires : primera edición.
- Bohlander, G. e. (2008). Administración de recursos humanos. . México.
- Cardona, R. (2011). Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. Estrategia basada en los recursos y capacidades.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos Octava edición .
- Chichí Páez, (. (2016). Gerencia en Acción. Interforum.
- Chruden, S. .. (2005). Administración de Personal. . México: CECSA .
- Corral, F. (2007). Evaluación del Desempeño. Lima, Perú.
- Dessler, G. ., (2001). Administración de persona Pearson Educación.
- Eslavano, E. (2004). Gestión de Talento Humano en las Organizaciones.
- Fred, R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición. Pearson Education,.
- Guerra, G. (2002). El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. Costa Rica.
- Heneman, H. (1993). Administración de recursos humanos y personal. México: CECSA.
- Hill, C. (2011). Administración Estrategia. Universidad de Washington, Estados Unido: Novena Edición.
- Hit, M. (1999). Administración estratégica. . México: Thomson.
- Iones, G. y. (2007). Administración contemporánea. . Mexixo.
- Kinicki, A. (2005). Comportamiento Organizacional. Mexico.
- Krieger, F. (2012). Comportamiento organizacional, Primera Edición. Juárez, México, .
- Lalangui, J. (2012). Evaluación al Servicio Público en el Ecuador.

- López, C. (2011). Administración de recursos humanos en las pyme. México: Primera Edición, Pearson Educación.
- Lopez, F. (2011). La Administración de recursos humanos en la PYME. Primera Edición, Pearson Education.
- López, M. (2005). Capital Humano como fuente de ventajas competitivas. España: Primera edicion.
- Naranjo, G. H. (2004). Tutoría de la Investigación Científica. Ambato.
- Otter, T. y. (2003). Gestión de conocimiento. Lima, Perú .
- Porter, M. (1995). Ventaja competitiva . Buenos Aires Argentina: Editorial real Argentina, .
- Santos, D. (1997). La ventaja competitiva. Mexico: Primera Edición, Ediciones días de Santos.
- Thomson. Ivancevich, J. (2004). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill. .
- Villacorta, M. (2010). Introducción Al Marketing Estratégico . San Francisco, California : primera edición, .
- Werther, W. (2008). Administración de recursos humanos: El capital Humano de las empresas. Arizona, Estados Unidos : Sexta Edición.
- Werther, W. D. (2008). Administración de recursos humano: El capital humano de las empresas. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Título. Edificio Municipal



Lugar donde se realizó el trabajo de investigación

Título. Socialización con los colaboradores



Se dio a conocer el tema de la investigación y los objetivos de la misma

Título. Aplicación de encuestas



Se procedió a explicar el objetivo de la encuesta a los colaboradores y la aplicación de la misma

Oficio # 0256- GADMCC -UA- 2016
Cevallos, 15 de Noviembre del 2016

Dra.
Roció Núñez
COORDINADOR DE CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL DE LA
UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
Y DE LA EDUCACION
Presente.-

De mis consideraciones:

Expresándole un atento saludo, dando contestación al oficio enviado a la municipalidad solicitando la autorización para para realizar el tema de investigación de “La Evaluación del Desempeño y la Ventaja Competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos, previa la obtención del título de Psicólogo Industrial el Sr. Christian Daniel Freire Sánchez, me permito comunicarle que la solicitud ha sido autorizado y pueda continuar con el trabajo investigativo.

Particular que me permito poner en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Vínicio Freire F.
SERVIDOR PUBLICO 5
JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL GAD MUNICIPAL DEL
CANTON CEVALLOS



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



Objetivo: Determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en la ventaja competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Cevallos, Provincia De Tungurahua.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta antes de responder.
- Seleccione la respuesta que considere apropiada dentro del cuadro.

1.- ¿Optimiza Usted el uso de los recursos y el tiempo a ejercer su trabajo?

Siempre A veces Nunca

2.- ¿Cumple Usted con las tareas y obligaciones en el tiempo establecido?

Siempre A veces Nunca

3.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos evalúa periódicamente su desempeño?

Siempre A veces Nunca

4.- ¿Considera Usted que se deben realizar planes de capacitación para desarrollar sus habilidades?

Siempre A veces Nunca

5.- ¿Piensa Usted que cuenta con las destrezas necesarias para cumplir con las funciones en su trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

6.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos realiza constantemente controles de calidad en sus servicios?

Siempre

A veces

Nunca

7.- ¿Considera Usted que su trabajo le da la oportunidad de aprender y crecer continuamente?

Siempre

A veces

Nunca

8.- ¿Cree Usted que cumple satisfactoriamente con las necesidades de sus clientes externos e internos?

Siempre

A veces

Nunca

9.- ¿En su trabajo toma Usted decisiones con autonomía y seguridad sin sentir la necesidad de consultarlo con otras personas?

Siempre

A veces

Nunca

10.- ¿Piensa Usted que tiene oportunidades para hacer cosas creativas o diferentes en su trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

Gracias por su colaboración.

La evaluación del desempeño y la ventaja competitiva en el Área Administrativa

Christian Daniel Freire Sánchez, Ing.Mg. María Fernanda Vargas Ramos

Universidad Técnica de Ambato,
Av. Los Chasquis, campus Huachi, Ecuador
{ Christian Daniel Freire Sánchez, Ing.Mg. María Fernanda Vargas Ramos }
criss_djx@hotmail.com
mf.vargas@uta.edu.ec
Octubre 2016 – Marzo 2017

Resumen. El presente trabajo se enfocó en la importancia que tiene la evaluación del desempeño para el desarrollo y gestión del capital humano como ventaja competitiva en las organizaciones, a través de la valoración objetiva y sistemática del rendimiento de los colaboradores para conocer las necesidades reales de capacitación y mejora, estableciendo una ventaja competitiva, fomentando el desarrollo del capital humano, la situación laboral, la gestión del Talento Humano, Se trabajó con una población y muestra de 35 colaboradores conformada por 14 mujeres y 21 hombres correspondientes al Área Administrativa, se utilizó para la verificación el método de chi-cuadrado evidenciando problemas como el inadecuado proceso que evaluación, ocasionando un desconocimiento de las necesidades reales de capacitación desfavoreciendo las oportunidad de aprender y crecer continuamente, afectando al desarrollo profesional y la productividad de la institución, impidiendo establecer una diferencia competitiva en el mercado pudiendo comparar los resultados con otras investigaciones alcanzando el objetivo de esta investigación, el cual fue determinar la incidencia de la evaluación del desempeño y la ventaja competitiva en el Área Administrativa.

Palabras clave: evaluación del desempeño, ventaja competitiva, capital humano, productividad

Abstract. The present work focused on the importance of performance evaluation for the development and management of human capital as a competitive advantage in organizations, through the objective and systematic evaluation of the performance of employees to know the actual training needs and improvement, establishing a competitive advantage, promoting the development of human capital, the labor situation, Human Talent Management, I worked with a population and sample of 35 employees made up of 14 women and 21 men corresponding to the Administrative Area, was used for verification of the chi-square method evidencing problems such as the inadequate process of evaluation, causing a lack of knowledge of the real needs of training, disfavoring opportunities to learn and grow continuously, affecting the professional development and productivity of the institution, preventing a competitive difference in the market can compare the results with other investigations reaching the objective of this investigation, which was to determine the incidence of performance evaluation and competitive advantage to the Administrative Area.

Keywords: performance evaluation, competitive advantage, human capital, productivity.

I. Introducción.

En la actualidad la labor de evaluar el desempeño en las organizaciones e instituciones públicas y privadas constituye un proceso primordial para la gestión y desarrollo del capital humano, por ello se investigó sobre “La evaluación del desempeño y la ventaja competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua”, para valorar de forma objetiva y sistémica el rendimiento de los colaboradores con el fin de establecer una diferencia competitiva en el mercado.

En la institución el proceso de evaluación del desempeño no se realiza de manera periódica y continua generando un inadecuado proceso de evaluación que no permite conocer las necesidades reales de capacitación que se deben mejorar, frenando el desarrollo del potencial de cada colaborador para cumplir con los objetivos estratégicos y planes de promoción profesional, impidiendo crear una ventaja competitiva sobre otras instituciones.

La investigación realizada toma de reseña el estudio de: Cora (2012), Gil (2012), Manjarrés (2013), Cuesta (2016), Caiden, Pereda, López y González (2014), quienes coinciden que la evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

(Cora, H., 2012, pág. 5) sostiene que “La metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos constituye una herramienta efectiva en el diagnóstico del nivel técnico organizativo.”.

El propósito de la evaluación de acorde con los objetivos y la misión en la organización desempeño es valorar sistemáticamente y objetivamente el rendimiento de los empleados determinando si posee las competencias exigidas para ejercer con las funciones en el lugar de trabajo que ocupa.

(Gil, 2012, pág. 7).”De modo que un modelo de evaluación del desempeño guiará a la empresa a conocer cómo influye cada uno de los empleados en la consecución de los objetivos organizacionales.”

La herramienta para la obtención de los objetivos y metas organizacionales es la evaluación del desempeño que permite a las empresas conocer la influencia que tiene cada empleado para el logro de los mismos.

Para Manjarrés, (2013, pág. 12) “El modelo de evaluación del desempeño tiene que ir alineado con el direccionamiento estratégico de la empresa, los procesos organizacionales y con los objetivos e indicadores que se quieren lograr a lo largo de la operación organizativa”.

Actualmente, se debe realizar una alineación entre el modelo de evaluación del desempeño y el direccionamiento estratégico de la organización los procesos organizacionales, objetivos e indicadores que se quieren lograr la operación organizativa. Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios.

En lo metodológico destaca que habrá que considerar la evaluación del desempeño individual, el grupal y el organizacional de manera orgánica, o a la vez, como unidad, armonizándola de manera que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico u organizacional, que en su aterrizaje práctico implica la consideración de “conductas estratégicas” en las competencias laborales contempladas para los diferentes perfiles de cargo insertados en los grupos de puestos implicados en los procesos de trabajo. (Cuesta, A., 2016, pág. 6)

Para realizar los procesos de reclutamiento y selección, inducción, promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo la gestión de Recursos Humanos debe contar con un sistema formal de evaluación del desempeño aplicado a todos los trabajadores de

manera continua y periódica empezando por la autoevaluación, por parte del jefe inmediato y de los compañeros de su área para lograr los objetivos empresariales.

El seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño del sector público deberían seguir siendo una prioridad para la investigación y la formación de capacidades. Sin tales índices, pocos gobiernos conocen cuán bien (o cuán mal) se están desempeñando, cuánto progreso están impulsando y cómo podrían hacer lo mejor para ser capaces de satisfacer las expectativas del público. Existen indicadores claves acerca de dónde los gobiernos deberían centrarse para elevar más su desempeño en el corto plazo, para planificar los esfuerzos del futuro, para mejorar rápidamente el desempeño general y mediante inversiones relativamente modestas. (Caiden, G., y Caiden, N., 2014, pág. 3)

Existen indicadores claves para la investigación y la formación de capacidades que se determinan a través del seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño, permitiendo conocer cuan bien o mal está desempeñando, cuanto progreso o atraso existe y como mejorar las capacidades para satisfacer las necesidades del público, planificar esfuerzos a futuro y realizar inversiones modestas.

En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión, están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. La apuesta decidida por el desarrollo de habilidades directivas se convierte en una verdadera ventaja competitiva capaz de liderar los procesos de mejora empresarial en las organizaciones, especialmente en aquellas en las que el recurso humano es más determinante. (Pereda, F., López, T., González, F., 2014, pág. 528)

El éxito de cualquier empresa se fundamenta en aprovechar y potenciar las competencias del capital humano, utilizando herramientas como la evaluación del desempeño que sirve como indicador de calidad para aumentar la productividad de las empresas y cumplir con las estrategias organizacionales.

El objetivo de la presente investigación fue determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en la ventaja competitiva del Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón Cevallos, Provincia De Tungurahua.

II. Metodología.

En la presente investigación se elaboró el árbol del problema, posteriormente se establece las preguntas directrices dándose lugar a los objetivos general y específicos; se establece las fundamentaciones, la hipótesis y el señalamiento de variables; la investigación se basó en el paradigma crítico-propositivo, su accionar se dirige a recabar información de la fuente y someterla a un análisis estadístico, determinando el fenómeno causa-efecto, basándose en el enfoque cualitativo, la información obtenida se constituye en una base para la elaboración del marco teórico; cuantitativo, los datos obtenidos aportan en el análisis estadísticos para verificar la comprobación de la hipótesis, contribuyendo con el establecimiento de las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación de los riesgos psicosociales y el desempeño laboral.

La investigación se efectuó bajo las modalidades de campo y bibliográfica-documental: de campo, se realizó en el lugar de trabajo; y bibliográfica-documental porque se fundamenta en información recabada de libros, revistas y artículos científicos consolidándose como documentos de información.

El trabajo se ejecutó bajo los niveles exploratorio, descriptivo y explicativo: exploratorio, se exploró las condiciones necesarias y suficientes para la realización de la investigación con las diferentes unidades de observación; descriptivo, se utilizó la estadística descriptiva para el análisis de los datos, del mismo modo para describir los diferentes resultados en sus respectivos análisis e interpretaciones; y explicativo, al analizar el porqué de los hechos mediante la causa-efecto, realizando un análisis crítico, enfocándose en la explicación de las variables de estudio: evaluación del desempeño y ventaja competitiva.

La población se conformó por treinta y cinco personas equivalente al cien por ciento de los colaboradores del Área administrativa constituida por 14 mujeres (40%) y 21 hombres

(60%); que desempeñan sus actividades laborales en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua.

Tabla N. 1. Población investigada

Personal	Hombres	Mujeres	Total
Área Administrativa.	21	14	35
Porcentaje	60%	40%	100%

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Se realizó la operacionalización de la variable independiente: Evaluación del desempeño con sus categorías: Gestión del conocimiento y Gestión de Talento Humano, con sus indicadores: eficiencia, conocimientos, habilidades, destrezas conllevando a la obtención de los ítems básicos; aplicándose como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado.

Se realizó la operacionalización de la variable dependiente: Ventaja competitiva con sus categorías Capital humano y Capital Intelectual, con sus indicadores: calidad, mejoramiento continuo; orientación al cliente; iniciativa, creatividad, conllevando a la obtención de los ítems básicos; aplicándose como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado.

Se aplicó el análisis e interpretación de datos, en la verificación de la hipótesis se emplea el método lógico sobresaliendo la hipótesis nula y la hipótesis alternativa; se establece una comparación entre el cálculo de la frecuencia observada y la frecuencia esperada; en el modelo estadístico se integra la aplicación de los grados de libertad que es igual a la fórmula: fila menos uno por columna menos uno y el chi cuadrado es igual a la sumatoria de la frecuencia observada menos la frecuencia esperada elevadas al cuadrado sobre la frecuencia esperada; teniendo la confiabilidad del noventa y cinco por ciento, aplicándose un error del cinco por ciento, un nivel de significancia del cero coma cero cinco, evidenciando en la tabla

de distribución del chi cuadrado que con seis grados de libertad y el nivel de significación de cero coma cero cinco se obtiene como chi cuadrado teórico el equivalente a doce coma cincuenta y nueve.

En la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis, el chi cuadrado calculado de veinte coma diez es mayor al chi cuadrado teórico de doce coma cincuenta y nueve; aceptándose la hipótesis alternativa: “La Evaluación del Desempeño incide en la Ventaja Competitiva en el Área Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua”.

Tabla N. 2. Frecuencia Observada

	Categorías			Total
	Siempre	A veces	Nunca	
Pregunta 3.- ¿El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos evalúa periódicamente sus conocimientos?	3	13	19	35
Pregunta 5.- ¿Piensa Usted que cuenta con las destrezas necesarias para cumplir con las funciones de su trabajo?	13	5	17	35
Pregunta 7.- ¿Considera Usted que su trabajo le da la oportunidad de aprender y crecer continuamente?	3	9	23	35
Pregunta 10.- ¿Piensa Usted que tiene oportunidades para hacer cosas creativas o diferentes en su trabajo?	4	5	26	35
Totales	23	32	85	140

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

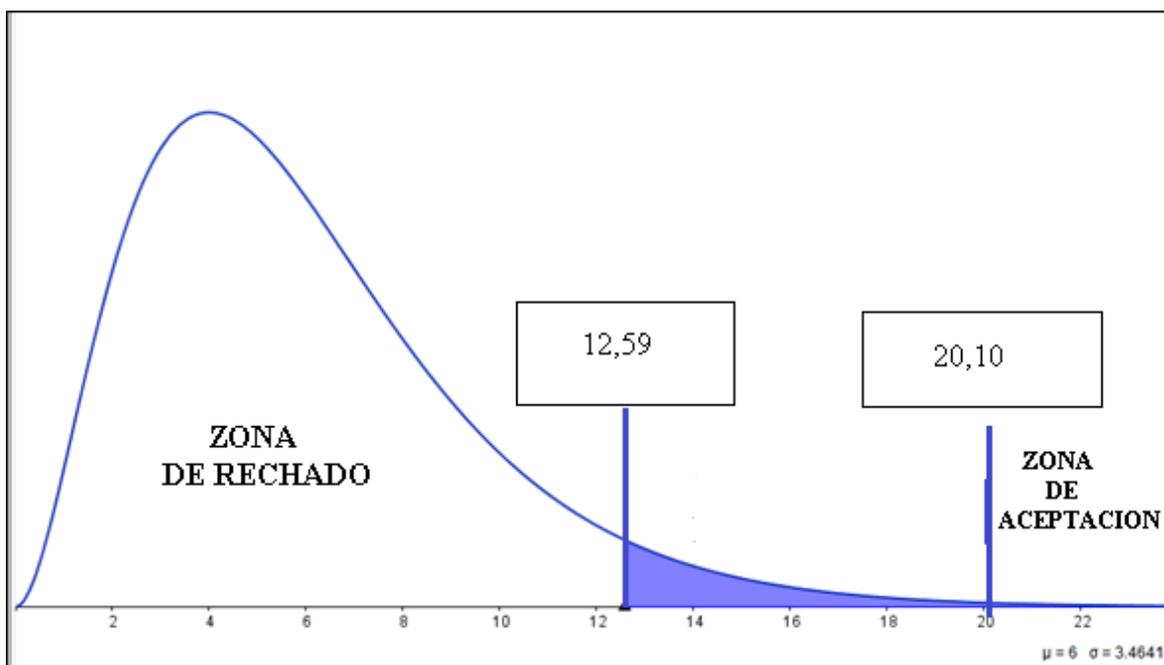


Grafico. 1. Campana de Gauss

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

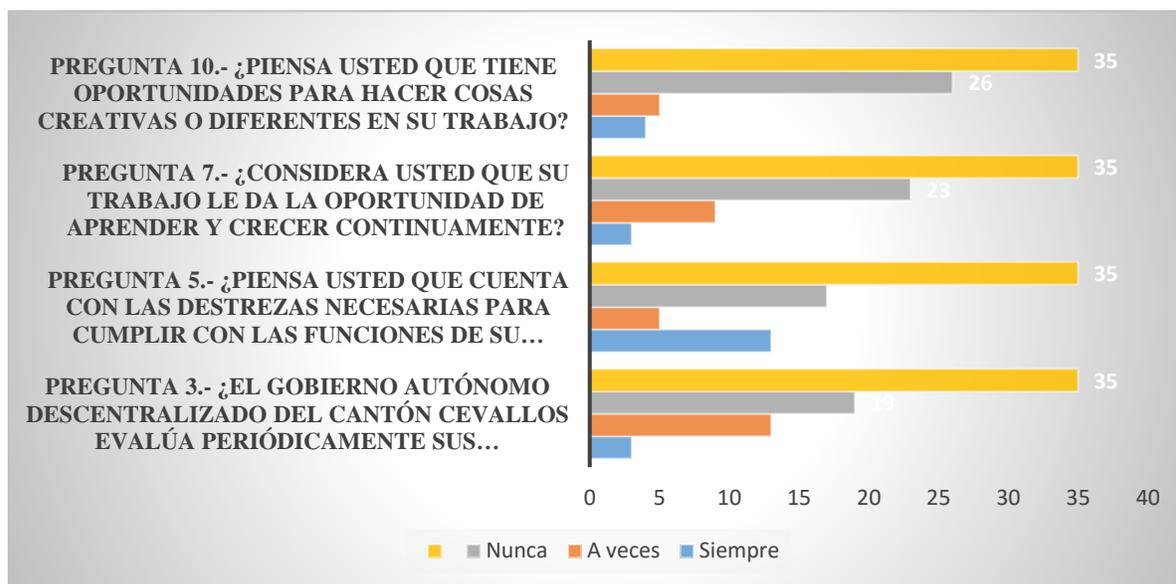
Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

III. Resultados.

En los resultados observados se establece que no se evalúa periódicamente el desempeño de los colaboradores del área administrativa, ocasionando un desconocimiento de las necesidades reales de capacitación que afectan a su desarrollo profesional, reduciendo la productividad de la institución.

Los colaboradores del área administrativa no cuentan con la oportunidad de aprender y crecer continuamente en su trabajo debido al inadecuado apoyo de la institución ocasionando insatisfacción laboral, fomentando el ausentismo laboral y limitando su participación dentro de la institución.

Fig. 1. Frecuencia Observada



Elaborado por: Christian Daniel Freire Sánchez, 2016

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Cevallos

IV. Discusión.

Partiendo de las valoraciones del presente trabajo investigativo, se definió la importancia de la evaluación del desempeño para mejorar la ventaja competitiva, estableciendo las necesidades reales de capacitación, fomentando el desarrollo del capital humano, favoreciendo a la participación de los colaboradores para emitir juicios de valor que colaboren con el adecuado desempeño de tareas, actividades y funciones.

Según los resultados de la investigación se obtiene que en la empresa no existe un adecuado proceso de evaluación del desempeño desfavoreciendo en las oportunidades de realizar cosas creativas y diferentes, el aprender y crecer continuamente, las destrezas para cumplir con las funciones del cargo, afectando la productividad, limitando el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Al comparar los resultados de la investigación con otra investigación se establece que:

El seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño del sector público deberían seguir siendo una prioridad para la investigación y la formación de capacidades. Sin tales índices, pocos gobiernos conocen cuán bien (o cuán mal) se están desempeñando, cuánto progreso (o atraso) están impulsando y cómo podrían hacer lo mejor para ser capaces de satisfacer las expectativas del público. Existen indicadores claves acerca de dónde los gobiernos deberían centrarse para elevar más su desempeño en el corto plazo, para planificar los esfuerzos del futuro, para mejorar rápidamente el desempeño general y mediante inversiones relativamente modestas. (Gerald E. Caiden y Naomi J. Caiden, 2014, pág. 99)

V. Conclusiones.

- En la institución existe una escasa evaluación del desempeño, que aporten a la retroalimentación y adquisición de nuevos conocimientos afectando el rendimiento del trabajador e impidiendo valorar la efectividad en la gestión de los servicios.
- Se puede evidenciar a través de los resultados logrados que no se realiza periódicamente una evaluación del desempeño ocasionando un desconocimiento de las necesidades reales de capacitación de sus colaboradores, impidiendo desarrollar las destrezas necesarias para cumplir con sus funciones y objetivos.
- A través de los resultados logrados se pudo constatar que no se realizan controles de calidad en los servicios que influyen negativamente en el desarrollo de la ventaja competitiva de la institución.
- Se observa la inexistencia o la ausencia de planes de desarrollo y promoción del personal que aporten al crecimiento, creatividad e innovación de los colaboradores, al ser una institución pública no se identifican ni potencializan la ventaja competitiva que sea referente para mejorar la calidad del servicio.

Bibliografía:

- Cora, H. (2012). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Universidad de Holguín, Cuba, 5.
- Cuesta, A. (2016). Contribución a la evaluación del desempeño, el sentido de compromiso y el accionar de la gestión del capital humano en la empresa,. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE, Cuba, 6.
- Gerald E. Caiden y Naomi J. Caiden. (2014). Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público. Conselho Editorial, Brazil, 3.
- Gil, J. (2012). La evaluación de competencias laborales. Educación XX1, Facultad de Educación. UNED,, 7.
- Manjarrés, A. (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. Universidad Libre-Barranquilla vol. 8: 11-29, 12.
- Pereda, F. L. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. Universidad de Córdoba, España , 528.