

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tema: “Capacitación para el desarrollo de competencias laborales en el personal técnico de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.”

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

Autora: Ingeniera, Margot Yoconda Poveda Romero

Directora: Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Magíster.

Ambato – Ecuador

2018

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

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Doctor, e integrado por los señores: Ingeniero Rodrigo Fernando Miranda López, Magíster, Licenciada Ruth Armenia Zamora Sánchez, Magíster, Psicóloga María Cristina Abril Freire, Magíster, designados por el Unidad Académica de Titulación, de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “Capacitación para el desarrollo de competencias laborales en el personal técnico de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.”, elaborado y presentado por la Ingeniera Margot Yoconda Poveda Romero, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



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



Ing. Rodrigo Fernando Miranda López, Mg.
Miembro del Tribunal



Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez, Mg.
Miembro del Tribunal



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

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

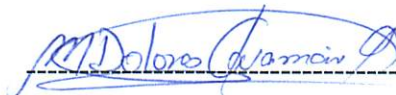
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Capacitación para el desarrollo de competencias laborales en el personal técnico de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.”, le corresponde exclusivamente a la: Ingeniera Margot Yoconda Poveda Romero, Autora bajo la Dirección de la Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster, Directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera, Margot Yoconda Poveda Romero,

c.c.: 180212326-3

AUTORA



Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Mg.

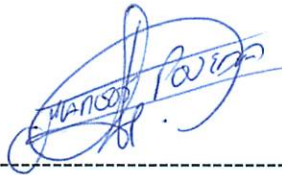
c.c.: 180283169-1

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

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

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



Ingeniera Margot Yoconda Poveda Romero

c.c.: 180212326-3

AUTORA

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| | |
|--|-------|
| Portada | i |
| A la Unidad Académica de Titulación | ii |
| Autoría del Informe de Investigación | iii |
| Derecho de Autor | iv |
| Lista de Tablas | ix |
| Lista de Figuras | xii |
| Agradecimiento | xv |
| Dedicatoria | xvi |
| Resumen Ejecutivo | xvii |
| Executive Summary | xviii |
| Introducción | 1 |
| CAPÍTULO I | 1 |
| I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 2 |
| 1.1. TEMA | 2 |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.2.1. Análisis crítico | 4 |
| 1.2.2. Prognosis | 5 |
| 1.2.3. Formulación del Problema | 5 |
| 1.2.4. Interrogantes | 5 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN | 6 |
| 1.4. OBJETIVOS | 8 |
| 1.4.1. Objetivo general | 8 |
| 1.4.2. Objetivo específico | 8 |
| CAPÍTULO II | 8 |
| II. MARCO TEÓRICO | 9 |
| 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS | 9 |
| 2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA | 23 |
| 2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL | 23 |
| 2.4. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA | 32 |

| | |
|--|----|
| 2.5. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES | 33 |
| 2.5.1. Supraordinación de variables | 33 |
| 2.5.2. Subordinación de la variable independiente | 35 |
| 2.5.3. Subordinación de la variable dependiente | 36 |
| 2.5.4. Conceptualización - variable independiente | 37 |
| 2.5.5. Conceptualización - variable dependiente | 54 |
| 2.6. HIPÓTESIS | 69 |
| 2.7. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS | 69 |
| CAPÍTULO III | 69 |
| III. METODOLOGÍA | 70 |
| 3.1. ENFOQUE | 70 |
| 3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INFORMACIÓN | 70 |
| 3.2.1. Bibliográfica documental | 71 |
| 3.2.2. Investigación de campo | 72 |
| 3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN | 72 |
| 3.3.1. Investigación exploratoria | 72 |
| 3.3.2. Investigación descriptiva | 72 |
| 3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional) | 73 |
| 3.4. POBLACIÓN | 74 |
| 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 74 |
| 3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 80 |
| 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN | 80 |
| 3.7.1. Encuesta | 80 |
| 3.8. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 81 |
| 3.8.1. Encuestas | 81 |
| 3.9. PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN | 84 |
| CAPÍTULO IV | 84 |
| IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 85 |
| 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS | 86 |
| 4.1.1. Dimensión de la orientación al cliente | 87 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 4.1.2. | Dimensión del compromiso institucional | 93 |
| 4.1.3. | Dimensión de la iniciativa autónoma | 99 |
| 4.1.4. | Dimensión de la tolerancia a la presión | 105 |
| 4.1.5. | Dimensión de la calidad del trabajo | 111 |
| 4.1.6. | Resolución de problemas | 117 |
| 4.1.7. | Contenido del curso en la capacitación | 123 |
| 4.1.8. | Contenido del facilitador de la capacitación | 128 |
| 4.2. | COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS | 134 |
| 4.2.1. | Formulación de la hipótesis | 134 |
| 4.2.2. | Nivel de significancia | 134 |
| 4.2.3. | Selección del <i>test</i> estadístico de comprobación | 134 |
| 4.2.4. | Estudio de prospectiva estratégica mediante <i>Mic -Mac</i> | 136 |
| 4.2.5. | Estudio de los beneficiarios mediante Mactor | 145 |
| | CAPÍTULO V | 153 |
| V. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 154 |
| 5.1. | CONCLUSIONES | 154 |
| 5.2. | RECOMENDACIONES | 155 |
| | CAPÍTULO VI | 156 |
| VI. | PROPUESTA | 157 |
| 6.1. | DATOS INFORMATIVOS | 157 |
| 6.2. | ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA | 157 |
| 6.3. | JUSTIFICACIÓN | 158 |
| 6.4. | OBJETIVOS DE LA PROPUESTA | 160 |
| 6.4.1. | Objetivo general | 160 |
| 6.4.2. | Objetivos específicos | 160 |
| 6.5. | ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD | 160 |
| 6.5.1. | Económico | 160 |
| 6.5.2. | Social | 160 |
| 6.6. | METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO | 161 |
| 6.6.1. | Programa de capacitación para el departamento técnico para desarrollar las competencias laborales | 161 |

| | |
|---|-----|
| 6.7. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN | 173 |
| Bibliografía | 176 |
| Anexos | 183 |
| Anexo A: Árbol de problemas | 184 |
| Anexo B: Evidencia capacitaciones | 185 |
| Anexo C: Encuesta | 192 |
| Anexo D: Organigrama | 192 |

LISTA DE TABLAS

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabla 1. | Detalle de competencias | 67 |
| Tabla 2. | Operacionalización de la variable independiente: Capacitación | 76 |
| Tabla 3. | Variable dependiente: Desarrollo de Competencias Laborales | 78 |
| Tabla 4. | Recolección de la información | 80 |
| Tabla 5. | Técnicas e instrumentos para la investigación | 82 |
| Tabla 6. | Estadística de fiabilidad de todas las dimensiones | 83 |
| Tabla 7. | Satisfacción del cliente interno y externo | 87 |
| Tabla 8. | Prioriza la satisfacción del cliente interno y externo | 88 |
| Tabla 9. | Responde positivamente a la satisfacción del cliente interno y externo | 89 |
| Tabla 10. | Eventualmente responde a la satisfacción del cliente interno y externo | 90 |
| Tabla 11. | Tiene dificultad para satisfacer las demandas | 91 |
| Tabla 12. | Dimensión de la orientación al cliente global | 92 |
| Tabla 13. | Se fija altos objetivos y siempre los cumple | 93 |
| Tabla 14. | Prioriza los objetivos y los cumple, mejorando su trabajo | 94 |
| Tabla 15. | Cumple con los objetivos para realizar su trabajo | 95 |
| Tabla 16. | Eventualmente cumple con los objetivos para realizar su trabajo | 96 |
| Tabla 17. | Inobserva los procedimientos para cumplir con los objetivos | 97 |
| Tabla 18. | Dimensión del compromiso institucional global | 98 |
| Tabla 19. | En su desempeño diario actúa acertadamente | 99 |
| Tabla 20. | En su desempeño diario actúa resolutivamente | 100 |
| Tabla 21. | En su desempeño diario busca resolver los acontecimientos | 101 |
| Tabla 22. | En su desempeño diario demora su accionar | 102 |
| Tabla 23. | En su desempeño diario su accionar es sumamente retrasado | 103 |
| Tabla 24. | Dimensión de la iniciativa autónoma global | 104 |
| Tabla 25. | Mantiene siempre su predisposición y actitud positiva | 105 |
| Tabla 26. | Evidenciar predisposición y voluntad para hacer su trabajo | 106 |
| Tabla 27. | Disminuye su predisposición, ante situaciones de estrés | 107 |
| Tabla 28. | Requiere ayuda para mantener su predisposición | 108 |
| Tabla 29. | Se complica en el trabajo y se desorienta en el logro de los objetivos | 109 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabla 30. | Dimensión de la tolerancia a la presión global | 110 |
| Tabla31. | Es un experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo . | 111 |
| Tabla 32. | Conoce suficientemente los temas relacionados con su trabajo | 112 |
| Tabla 33. | Conoce los temas relacionados con su trabajo | 113 |
| Tabla 34. | Solicita retroalimentación periódicamente | 114 |
| Tabla 35. | Muestra restricciones en el manejo de los temas | 115 |
| Tabla 36. | Dimensión de la Calidad del trabajo global | 116 |
| Tabla 37. | Ofrece soluciones a los clientes con un alto grado de creatividad | 117 |
| Tabla 38. | Ofrece soluciones creativas que arreglan problemas | 118 |
| Tabla 39. | Solicita ayuda para desarrollar soluciones innovadoras | 119 |
| Tabla 40. | Ofrece soluciones sencillas sin mayor grado de creatividad | 120 |
| Tabla 41. | No ofrece ningún tipo de solución autónoma | 121 |
| Tabla 42. | Dimensión de la resolución de problemas global | 122 |
| Tabla 43. | Objetivos del curso | 123 |
| Tabla 44. | Necesidades y expectativas | 124 |
| Tabla 45. | Contenido del curso y su aplicación al trabajo | 125 |
| Tabla 46. | Material didáctico com apoyo | 126 |
| Tabla 47. | Contenido del curso global | 127 |
| Tabla 48. | Metodología apropiada | 128 |
| Tabla 49. | Conocimiento de los temas tratados | 129 |
| Tabla 50. | Solventó dudas e inquietudes | 130 |
| Tabla 51. | Utilización de los conocimientos | 131 |
| Tabla 52. | Participación de los asistentes | 132 |
| Tabla 53. | Facilitador global | 133 |
| Tabla 54. | Matriz de evaluación de factores internos (EFI) | 136 |
| Tabla55. | Detalle de la codificación de los factores internos para el estudio <i>Mic - Mac</i> | 140 |
| Tabla 56. | Detalle de los beneficiarios | 145 |
| Tabla 57. | Capacitaciones para el área eléctrica técnica profesional | 163 |
| Tabla 58. | Capacitaciones para el área de seguridad y salud ocupacional | 167 |
| Tabla 59. | Detalle de los indicadores para medir la | 174 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|------------|---|-----|
| Figura 1. | Supraordinación de las variables para el proyecto de investigación . . . | 34 |
| Figura 2. | Subordinación de la variable independiente | 35 |
| Figura 3. | Subordinación de la variable dependiente | 36 |
| Figura 4. | Modelo de Harper y Lynch | 56 |
| Figura 5. | Modelo de Werther y Davis | 57 |
| Figura 6. | Modelo Integral de Gestión por Competencias | 58 |
| Figura 7. | Resumen de las competencias laborales | 60 |
| Figura 8. | Resumen de consideraciones | 65 |
| Figura 9. | Proceso para el análisis e interpretación | 85 |
| Figura 10. | Satisfacción del cliente interno y externo | 87 |
| Figura 11. | Prioriza la satisfacción del cliente interno y externo | 88 |
| Figura 12. | Responde positivamente a la satisfacción del cliente interno y externo . | 89 |
| Figura 13. | Eventualmente responde a la satisfacción del cliente interno y externo . | 90 |
| Figura 14. | Tiene dificultad para satisfacer las demandas | 91 |
| Figura 15. | Dimensión de la orientación al cliente global | 92 |
| Figura 16. | Se fija altos objetivos y siempre los cumple | 93 |
| Figura 17. | Prioriza los objetivos y los cumple, mejorando su trabajo | 94 |
| Figura 18. | Cumple con los objetivos para realizar su trabajo | 95 |
| Figura 19. | Eventualmente cumple con los objetivos para realizar su trabajo | 96 |
| Figura 20. | Inobserva los procedimientos para cumplir con los objetivos | 97 |
| Figura 21. | Dimensión del compromiso institucional global | 98 |
| Figura 22. | En su desempeño diario actúa acertadamente | 99 |
| Figura 23. | En su desempeño diario actúa resolutivamente | 100 |
| Figura 24. | En su desempeño diario busca resolver los acontecimientos | 101 |
| Figura 25. | En su desempeño diario demora su accionar | 102 |
| Figura 26. | En su desempeño diario su accionar es sumamente retrasado | 103 |
| Figura 27. | Dimensión de la iniciativa autónoma global | 104 |
| Figura 28. | Mantiene siempre su predisposición y actitud positiva | 105 |
| Figura 29. | Evidenciar predisposición y voluntad para hacer su trabajo | 106 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Figura 30. | Disminuye su predisposición, ante situaciones de estrés | 107 |
| Figura 31. | Requiere ayuda para mantener su predisposición | 108 |
| Figura32. | Se complica en el trabajo y se desorienta en el logro de los objetivos . . . | 109 |
| Figura 33. | Dimensión de la tolerancia a la presión global | 110 |
| Figura34. | Es un experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo . | 111 |
| Figura 35. | Conoce suficientemente los temas relacionados con su trabajo | 112 |
| Figura 36. | Conoce los temas relacionados con su trabajo | 113 |
| Figura 37. | Solicita retroalimentación periódicamente | 114 |
| Figura 38. | Muestra restricciones en el manejo de los temas | 115 |
| Figura 39. | Dimensión de la Calidad del trabajo global | 116 |
| Figura 40. | Ofrece soluciones a los clientes con un alto grado de creatividad | 117 |
| Figura 41. | Ofrece soluciones creativas que arreglan problemas | 118 |
| Figura 42. | Solicita ayuda para desarrollar soluciones innovadoras | 119 |
| Figura 43. | Ofrece soluciones sencillas sin mayor grado de creatividad | 120 |
| Figura 44. | No ofrece ningún tipo de solución autónoma | 121 |
| Figura 45. | Dimensión de la resolución de problemas global | 122 |
| Figura 46. | Alcance de los objetivos del curso | 123 |
| Figura 47. | Necesidades y expectativas | 124 |
| Figura 48. | Contenido del curso y su aplicación al trabajo | 125 |
| Figura 49. | Material didáctico com apoyo | 126 |
| Figura 50. | Contenido del curso global | 127 |
| Figura 51. | Metodología apropiada | 128 |
| Figura 52. | Conocimiento de los temas tratados | 129 |
| Figura 53. | Solventó dudas e inquietudes | 130 |
| Figura 54. | Utilización de los conocimientos adquiridos | 131 |
| Figura 55. | Participación de los asistentes | 132 |
| Figura 56. | Facilitador global | 133 |
| Figura57. | Correlación de las variables principales a través de sus dimensiones . . | 135 |
| Figura58. | Matriz de impactos directos de las variables internas del plan estratégico de la EEASA | 142 |
| Figura 59. | Plano de influencia de los factores internos de la EEASA | 143 |

| | | |
|------------|---|-----|
| Figura 60. | Plano de desplazamientos de los factores internos de la EEASA | 144 |
| Figura 61. | Matriz de influencias directas de los beneficiarios | 150 |
| Figura 62. | Matriz de posiciones valoradas (<i>MAO</i>) | 151 |
| Figura 63. | Plano de influencias y dependencias entre los actores del sistema | 152 |
| Figura 64. | Representación de las convergencias entre actores | 153 |
| Figura 65. | Proceso del modelo operativo | 161 |
| Figura 66. | Cronograma de eventos de capacitación en sitio del año 2018 | 170 |
| Figura67. | Cronograma de eventos de capacitación en seguridad industrial en sitio del año 2018 | 171 |
| Figura68. | Cronograma de ejecución de la metodología del modelo operativo | 172 |
| Figura 69. | Brecha del perfil del cargo | 173 |
| Figura70. | Metodología del modelo operativo para la capacitación en el desarrollo de las competencias laborales de la EEASA | 175 |

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios, por darme la oportunidad de vivir, fortalecerme día a día e iluminar mi mente para llegar a culminar este proyecto de mi vida y por haberme rodeado de personas que han sido el soporte y apoyo durante la obtención de este anhelado título.

Mi más sincero agradecimiento a mi Directora de Tesis y excelente profesional Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg., quien supo asistirme con sus conocimientos durante todo el desarrollo de este proyecto y con su gran don de gente fue un apoyo muy importante y único en la culminación de este proyecto y a la Universidad Técnica de Ambato por darme la oportunidad de participar en el desarrollo de la Maestría de Gestión del Talento Humano, particularmente a la Dirección de Posgrados y los catedráticos de la misma.

Quiero dejar constancia de mi gratitud al Ing. Jaime Astudillo Ramírez, en calidad de Presidente Ejecutivo de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. por brindarme todas las facilidades para la elaboración de este trabajo.

Mi reconocimiento especial y mi eterno agradecimiento a mi querida familia por apoyarme incondicionalmente en todos los proyectos que me he planteado. Pero, sobre todo, gracias a mi esposo Juan Naranjo y mis hijos Andrea y Juan, por su paciencia, comprensión y solidaridad que siempre me han brindado, por el tiempo que me han concedido, en el que de pronto me sustraje varios momentos de la historia familiar, sin este valioso apoyo no hubiese sido posible la obtención de este logro profesional.

DEDICATORIA

A Dios, por fortalecer mi salud, mi mente y brindarme una segunda oportunidad de vida para conseguir mis ideales y dejar un legado de valentía, decisión y superación a los seres que son el principal eje de mi vida, mis hijos.

A mis hijos, Andrea Estefania y Juan Alberto, quienes con su amor, apoyo y comprensión han sido la motivación para cada día revestirme de valor, para que superando dificultades, tratamientos y terapias, tome la decisión que “cada día valga la pena vivirlo”. A mi compañero de vida, mi esposo, Juan Naranjo quien ha sido mi apoyo incondicional, quien ha sabido aportar con sus valores, experiencia y profesionalismo todos los proyectos de mi vida e inclusive supo ayudarme a levantar cuando sentía que mi salud no me permitía seguir adelante, siempre estuvo brindándome su apoyo e impulsándome a mirar y anhelar un mejor futuro.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA: "Capacitación para el Desarrollo de Competencias Laborales en el personal técnico de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.":

Autora: Ingeniera, Margot Yoconda Poveda Romero

Director: Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Magister

Fecha: 7 de Mayo 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación tiene el objetivo principal de proponer la capacitación para el desarrollo de las competencias laborales en el personal técnico de la EEASA. Mediante un enfoque cuantitativo, de el mismo emplea la recolección y el análisis de datos para responder preguntas y comprobar las hipótesis determinadas previamente, y se enfatiza en la medición numérica, en contar y comúnmente en la utilización de la estadística con precisión patrones de conducta en una población establecida. En cuanto a la modalidad de la investigación se destaca que, la investigación de campo es el estudio metódico de los sucesos en el lugar en que se generan los eventos. Se pondrá en contacto con la institución, para adquirir información según los objetivos del proyecto. En cuanto a los resultados se los detalla en la figura 70, la misma que se refiere a una metodología para el desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA, la misma está compuesta por cuatro componentes detallados de la manera siguiente: diagnóstico de las competencias laborales, se determinaron en la evaluación realizada por los jefes de las secciones, se destaca que el instrumento esta realizado en el *software SEDEP*, que es propiedad de la EEASA. En cuanto al componente dos se realiza un estudio de prospectiva estratégica el mismo que se realiza mediante un proceso de tres aristas: análisis de las fortalezas y debilidades, análisis *Mic - Mac* y análisis *Mactor*. Dentro del programa de capacitación se establecen las capacitaciones acorde a las necesidades de los departamentos técnicos. En la fase de control se plantean las diferentes maneras de medir la gestión la capacitación realizada a los colaboradores. El componente de retroalimentación se lo realizará si los indicadores no son positivos en referencia al desarrollo de las competencias laborales.

Descriptores: Capacitación, personal técnico, *Mic - Mac*, *Mactor*, competencias laborales, evaluación del desempeño, conocimientos, habilidades, destrezas, colaboradores.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

THEME: "Capacitación para el Desarrollo de Competencias Laborales en el personal técnico de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.":

AUTHOR: Engenieer, Margot Yoconda Poveda Romero

DIRECTED BY: Engenieer, María Dolores Guamán Guevara, Master

DATE: May 7, 2018

EXECUTIVE SUMMARY

The present research project has the main objective of proposing training for the development of labor competencies in the technical staff of the EEASA. Through a quantitative approach, it uses data collection and analysis to answer questions and test previously determined hypotheses, and emphasizes numerical measurement, counting and, commonly, the use of statistics with accurate behavior patterns in an established population. Regarding the research modality, it is highlighted that, field research is the methodical study of events in the place where events are generated. You will contact the institution, to acquire information according to the objectives of the project. As for the results, they are detailed in the figure 70, the same one that refers to a methodology for the development of the labor competences of the technical personnel of the EEASA, it is composed of four detailed components of The following way: diagnosis of labor competencies, were determined in the evaluation carried out by the heads of the sections, it is highlighted that the instrument is made in the software SEDEP, which is property of the EEASA. As for component two, a strategic foresight study is carried out, which is carried out through a three - pronged process: analysis of strengths and weaknesses, Mic - Mac analysis and Mactor analysis. Training is established within the training program according to the needs of the technical departments. In the control phase, the different ways of measuring management are considered, the training carried out for employees. The feedback component will be carried out if the indicators are not positive in reference to the development of labor competencies.

Keywords: Training, technical personnel, Mic - Mac, Mactor, labor competences, performance evaluation, knowledge, abilities, skills, collaborators.

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se debe indicar que se lo ha realizado de la manera siguiente:

Para el desarrollo del capítulo uno, se debe destacar que se ha detallado en sí la problemática en un contexto macro, meso y micro, para después establecer un árbol de problemas donde se describen las causas y efectos del problema, con toda esta información se logró describir una justificación apegada a la realidad. Para terminar, se detallaron los objetivos necesarios para alcanzar la meta en la investigación.

Dentro del capítulo dos, se desarrolla una fundamentación teórica científica de la variable independiente, así como la dependiente, es necesario destacar la realización de los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica y legal. En sí todo este apartado es importante para darle la pertinencia necesaria a la investigación.

El capítulo tres, se lo realiza con la intención que se evidencie todo lo referente al proceso metodológico, es decir definir de manera clara a donde se va a llegar y cómo se lo va a realizar. En definitiva es el detalle de la ruta a seguir en todo el proceso para la construcción de la propuesta.

Para el desarrollo del capítulo, cuatro se detalla los resultados alcanzados en la aplicación de la encuesta, para lo cual elaboran una representación en tabla, en gráfico de pasteles y en texto. Para alcanzar a describir la verificación de hipótesis mediante la prueba de Correlación de Spearman, es necesario destacar que para todo esto se utilizó el *software SPSSStatic*.

En cuanto al capítulo cinco se describen las conclusiones y recomendaciones alcanzadas de manera que se evidencie la necesidad de la elaboración de la propuesta.

En el capítulo seis se describe la solución propuesta por la investigadora, todo ello con la finalidad que se aporte a la empresa a generar eficiencia y efectividad que hasta el momento no ha alcanzado por la problemática.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

Capacitación para el Desarrollo de Competencias Laborales en el personal técnico de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La humanidad ha pretendido ser el intérprete continuo de innovaciones y cambios. La gestión, ideada como la destreza de administrar correctamente los recursos para la transformación hacia un nuevo contexto, ha sido y será, la energía que ha motivado al hombre a buscar otros de su igual situación con el objetivo de embarcarse para trabajar juntos, pretendiendo lograr el nuevo escenario.

Es por ello, que el Ministerio de Educación (2012) indica que en Ecuador la mejora de competencias laborales nace por la necesidad de desarrollar continuamente la formación y la calidad de recursos humanos, frente al perfeccionamiento de la producción, la tecnología, de la sociedad y enaltecer, así, el nivel de competencia de las organizaciones. Asimismo, es un proceso que reside en suministrar a los colaboradores los saberes necesarios para que desplieguen las competencias que les consientan desempeñar su labor.

En la actualidad, se vive una etapa histórica, resultado de la rapidez de la evolución, se ha entrado en un periodo en la que el cambio dejó de ser una revolución entre dos etapas de seguridad para transformarse en estado permanente. Es definitivamente importante

para varias instituciones desarrollar competencias que les permitan enfrentar la novedad y el cambio.

Los autores Cabrera y Gonzáles (2012) manifiestan que las organizaciones y la administración son producto de su contexto histórico, social y momento; vivir en una colectividad de invariables cambios solicita de competencias para tratar incidencias que se presenten a largo o corto plazo, en los procesos de innovación; son legítimamente esos cambios los que imploran que toda empresa se adapte al escenario ágilmente. Por ello, es indispensable que militen variaciones en la gestión de toda organización, tanto privada como pública, de esa manera quedarán a la par de las peticiones de la humanidad con respuestas de calidad y efectivas.

Así también, el autor Gallego (2012) establece que la administración pública está encaminada a la innovación debe enaltecer su calidad de servicio, como intérprete del proceso de producción de la nación, de ésta inicia el manejo por resultados; asimismo, este tipo de gestión es un estándar que plantea la gestión pública y se enfoca en el acatamiento de acciones específicas definidas en el programa y para una etapa de tiempo establecido. La misión se ajusta para lograr los objetivos, obtener resultados, medir el desempeño permanente, el aprendizaje continuo y qué transformaciones se dan por medio de este; en otras palabras, ir de lo planeado a lo realizado por medio de la evaluación y el seguimiento de los programas determinados.

Según la Cámara de Industrias de Tungurahua (2016), las instituciones privadas y públicas no indagan en el progreso de las competencias profesionales de sus contribuyentes, debido a los gastos que significan, por tal motivo, que se concluye que no existe un programa de capacitación el mismo que debería ser incorporado, debido a que hoy en día la capacitación es la solución a los requerimientos que poseen las organizaciones de contar con colaboradores productivos y calificados.

No obstante, el Servicio de Recursos Internos ofrece capacitaciones sin remuneración, pero varias veces no se dan a conocer al público, incluso, al interior de esta provincia no hay datos estadísticos en referencia al desempeño de la organización y al desarrollo de competencias, debido a que no se ha realizado un estudio minucioso con anterioridad.

1.2.1. Análisis crítico

En el anexo A se detalla el árbol de problemas, con la finalidad de explicar de manera adecuada la problemática que se desarrolla dentro de personal técnico del sector eléctrico.

Dentro de las causas y efectos analizados se pueden detallar a los siguientes:

El ineficiente plan de capacitación para el personal técnico, provoca que la transferencia de experiencias sea de manera empírica, prescindiendo de la formación estructurada y por ende de los conocimientos técnicos, de seguridad y salud ocupacional, lo que en ciertos casos puede permitir cometer errores por desconocimiento u omisiones.

La desactualización de conocimientos aporta a generar una alta insatisfacción laboral, debido a que el colaborador no va a sentirse con la seguridad ni la información para afrontar la responsabilidad encomendada, por lo que puede generar inclusive situaciones de riesgo que ponga en peligro su vida y la de sus compañeros.

La inadecuada comunicación interna de la empresa y la inexactitud de políticas corporativas, así como la carencia de un estudio de prospectiva, genera que actualmente exista una baja producción en su puesto de trabajo, lo cual limita de manera importante el desempeño de cada colaborador.

Por último, el inadecuado proceso administrativo para capacitaciones al personal técnico, así como el insuficiente trabajo en equipo genera el incumplimiento en los objetivos estratégicos de la empresa, dentro de este aspecto se destaca que se han desarrollado capacitaciones en otras temáticas que no aportan a que los colaboradores cuenten con un alto nivel de conocimientos actualizados.

Es necesario indicar que la presente investigación permite conocer el ineficiente desarrollo de competencias laborales en el personal del sector técnico eléctrico de la Empresa Eléctrica Ambato.

1.2.2. Prognosis

Al no desarrollarse el presente proyecto de investigación podría perturbar claramente a la organización y directamente a todo el personal que quebranta la, convirtiéndolos en indiferentes, sin iniciativa e interés, los mismos que estarán descontentos en las diligencias cotidianas que efectúan, bajando el rendimiento profesional, lo que quebranta la imagen corporativa y produce poca confianza por parte de sus colaboradores, así como también, en el decremento de las ganancias, la baja en la economía, el manejo inapropiado de los capitales de la organización. Dentro de la matriz productiva es necesario que la EEASA cuente con una buena salud financiera para generar más riqueza involucrando el desarrollo productivo, debido a que esto se traduce en obras públicas para el país, involucrando las acciones en forma integrada del talento humano, la tecnología y el conocimiento para lograr un desarrollo sustentable y sostenible.

Si en la EEASA, no se da una capacitación al personal técnico, los colaboradores no desarrollaran las competencias laborales necesarias para enfrentar los retos de la economía, la era tecnológica y la era digital, la misma que demanda de profesionales altamente capacitados para mejorar los servicios de la empresa, y por ende el beneficio individual y colectivo.

1.2.3. Formulación del Problema

¿Cómo se relaciona la capacitación en el desarrollo de competencias laborales en el personal técnico de la EEASA?

1.2.4. Interrogantes

- ¿De qué manera influye la fundamentación teórica de los componentes de la gestión de las competencias laborales en el desarrollo de competencias laborales en el personal técnico de la EEASA?

- ¿Cuál es la relación que tiene las características que debe contener el programa de capacitación para el desarrollo de las competencias laborales en la satisfacción del personal técnico de la EEASA?
- ¿De qué manera influye el diseño del programa de gestión de capacitación para el desarrollo de las competencias laborales en el personal técnico de la EEASA?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación se justifica por el interés académico que actualmente presenta; para la EEASA, así como para la Universidad Técnica de Ambato; dentro de este aspecto es necesario destacar que se realizó una búsqueda detallada en los repositorios digitales de las universidades del país y no se encontró un ningún resultado con el tema: capacitación para el desarrollo de competencias laborales en el personal técnico de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., o cual es un aspecto importante que determina la necesidad.

Por otra parte, el aporte al desarrollo, progreso y éxito de la empresa se hace necesario al considerar que al fortalecer al talento humano de una de las instituciones integrante del sector estratégico según el cambio de la matriz productiva, para la cual es prioritario considerar lo que indica De Pinedo (2017) referente a esto:

Al momento no se habla de transformación digital, sino de supervivencia empresarial, ya que las compañías que hayan entendido y abrazado los profundos cambios que vive nuestro mundo estarán tan avanzadas que habrán generado un escalón insalvable con respecto a las demás. Más vale que corramos: el 70 % de las empresas reconoce que todavía apenas ha avanzado en su transformación digital. Los profesionales de RR. HH. son una pieza absolutamente clave para provocar y consolidar este salto a la era digital en las empresas. En este distinto entorno de mercado es necesario definir un nuevo organigrama que se adapte al nuevo paradigma, generar un nuevo modelo de liderazgo, alentar una cultura empresarial más adaptable, implantar procesos de trabajo más ágiles, definir nuevos perfiles profesionales para la nueva organización y, sobre todo, seleccionar, desarrollar y

fidelizar el talento capaz de acometer esta importante reorientación. Pero, para liderar la nueva gestión del talento en el entorno digital, los responsables de RR. HH. necesitan entender primero las claves esenciales que lo definen y enmarcan su evolución (p. 34).

Ante todo, la empresa presenta dificultades respecto a la capacitación en el desarrollo de competencias laborales en el personal técnico de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., principalmente ante las nuevas exigencias que presenta el mercado, así como también en mantener la competitividad de la institución y el que los técnicos que laboran para la EEASA deben contar con los requisitos de capacitación que exigen los organismos de control.

En cuanto a la falencia identificada se debe resaltar que la EEASA carece de una metodología para el desarrollo de las competencias laborales del personal técnico, dentro de este aspecto es necesario considerar que se debe partir de un diagnóstico de las competencias por los jefes de sección y la necesidad de establecer una validación con los análisis *Mic - Mac* y *Mactor* para de esta manera alcanzar el programa de capacitación.

Es por ello, que se debe indicar que el desarrollo del proyecto de investigación permitirá aportar en el ámbito organizacional, por medio del subsistema de capacitación en la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., ubicada en la ciudad del mismo nombre, enfocada a los colaboradores del área técnica, así como también, el aportar al desarrollo y optimización de todos los recursos involucrados como: tiempo, costos, resultados, capital humano, procesos e innovación.

Ahora se debe destacar que los resultados que se esperan obtener son: fundamentar de manera teórica las necesidades de capacitación por competencias, establecer un diagnóstico estratégico con la ayuda de las metodologías *Mic-Mac* y *Mactor* y proponer un plan de gestión en capacitación, así como un cronograma planificado.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

- Analizar la relación de la capacitación en el desarrollo de las competencias laborales en el personal técnico de la EEASA.

1.4.2. Objetivo específico

- Fundamentar de manera teórica los componentes de la gestión de las competencias laborales en el personal técnico de la EEASA.
- Establecer las características que debe contener el programa de capacitación para el desarrollo de las competencias laborales en el personal técnico de la EEASA.
- Proponer el diseño del programa de gestión de capacitación para el desarrollo de las competencias laborales en el personal técnico de la EEASA.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En cuanto a los antecedentes investigativos es necesario destacar que se realizó una búsqueda en revistas científicas de alto impacto. A continuación se procede al detalle de lo encontrado. Stevens, Kurlaender y Grosz (2015) manifiestan lo siguiente:

competitors in the CTE space are frequent targets of negative press; the few evaluations we have of CTE within public-sector community colleges have produced mixed results and have frequently been hampered by methodological shortcomings and small samples. The potential of CTE to improve labor market outcomes is highlighted in recent state reform efforts to strengthen CTE offerings in California, and in recent federal funding initiatives directed at CTE and community colleges. Research on the CTE mission of community colleges, the diverse needs of their students, and on the relationship between CTE program offerings and the labor market has been scarce (p. 36).

Los competidores en el espacio CTE son objetivos frecuentes de la prensa negativa; las pocas evaluaciones que tenemos de CTE en los colegios comunitarios del sector público han producido resultados mixtos y con frecuencia se han visto obstaculizados por deficiencias metodológicas y muestras pequeñas. El potencial de CTE para mejorar los resultados del mercado laboral se destaca en los recientes esfuerzos de reforma del estado para fortalecer las ofertas de CTE en California, y en las recientes iniciativas de financiación federal dirigidas a CTE y a los colegios comunitarios. La investigación sobre la misión CTE de los colegios comunitarios, las diversas necesidades de sus estudiantes y sobre la relación entre las ofertas de programas CTE y el mercado laboral ha sido escasa. (p. 36).

Los autores destacan que debido a las diferencias metodológicas aportan a no generar una capacitación eficiente a los colaboradores lo cual limita el fortalecimiento de la organización, es por ello que dentro de la investigación manifiestan que se deben analizar los programas ofertados por las diferentes empresas dentro del medio en el que se quiera capacitar.

Es necesario indicar lo que indica el autor Posada (2013) respecto al tema de capacitación indica:

La capacitación en Chile, un modelo referencial con recorrido histórico. El objetivo central de su estudio fue realizar una descripción de lo relacionado con la capacitación de este lugar, su historia, procesos y organismos, esta tuvo una metodología de tipo descriptivo, documental y bibliográfica, en la cual utilizaron archivos del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Identificaron que el sistema de capacitación en Chile se ha fortalecido a lo largo del tiempo, asimismo destacan que se han mejorado aspectos como el subsidio de transporte, alimentación, cuidado infantil y herramientas entre otras, para un beneficio para las personas en estado de vulnerabilidad. Además, señalan que las capacitaciones en ese país han sufrido críticas por la falta de evidencia de efectividad de los distintos programas (p. 30).

Se debe destacar que el autor establece que se debe realizar una metodología de tipo descriptivo, documental y bibliográfica, las cuales porten a generar una eficiente detección de las necesidades de capacitación

Ahora el autor Glaister (2014) manifiesta en su trabajo de investigación que:

the need for HR to develop vendor management skills, technology, law, and finance skills, and where possible these should be developed internally. They suggest that HR will require fewer administration skills but will rely more heavily on centres of expertise and senior HR strategic analysts and system designers. Identify a series of behavioural HR competencies (linked to a further set of new roles), including self-awareness and high impact communication

skills (credible activist role), building culture, efficiency, quality and innovation (capability builder role), initiate and sustain change (change champion role), interpret business context and co-produce strategy (strategic positioner role), engage in talent management and organisation design (innovator and integrator role), and use and administer technology (technology proponent role). However, according to practitioner reports, HR continues to struggle to build strategic management competencies in areas such as cost and data analysis, project and change management, financial skills, and cross-functional expertise. Increasingly, HR professionals are concerned by the growing skills gaps within the profession and the continued problem of limited business understanding. They focus their development activities on inward-facing personal competencies rather than the new-HR competencies of leadership and internal consulting, indeed, suggests that HRO activity is premised on the inability of HR departments to improve their own processes internally (p. 214).

Es pequeña la necesidad de que RR. HH. desarrolle habilidades de gestión de proveedores, tecnología, leyes y habilidades financieras, y donde sea posible, éstas deben desarrollarse internamente. Sugieren que los recursos humanos requerirán menos habilidades de administración, pero dependerán más de los centros de experiencia y los analistas estratégicos de recursos humanos y los diseñadores de sistemas. Identificar una serie de competencias conductuales de recursos humanos (vinculadas a un nuevo conjunto de funciones nuevas), incluida la autoconciencia y las habilidades de comunicación de alto impacto (papel de activista creíble), construir cultura, eficiencia, calidad e innovación (rol de constructor de capacidades), iniciar y sostener cambiar (cambiar la función de campeón), interpretar el contexto empresarial y la estrategia de coproducción (rol de posicionador estratégico), participar en la gestión del talento y el diseño de la organización (función de innovador e integrador) y utilizar y administrar tecnología (función de proponente de tecnología). Sin embargo, de acuerdo con los informes de los profesionales, HR continúa teniendo dificultades para desarrollar competencias estratégicas de gestión en áreas tales como análisis de costes y datos, gestión de proyectos y cambios, habilidades financieras y experiencia interfuncional. Cada vez más, los profesionales de RRHH están preocupados por las crecientes brechas de habilidades dentro de la profesión y por el problema

continuo de comprensión comercial limitada. En realidad, sugieren que la actividad de HRO se basa en la incapacidad de los departamentos de recursos humanos para mejorar internamente sus propios procesos (p. 214).

Respecto a lo indicado por el autor se debe destacar que existe una dificultad para desarrollar competencias estratégicas de gestión en áreas tales como análisis de costes y datos, gestión de proyectos y cambios, habilidades financieras y experiencia interfuncional. Ello debido a la falta de trabajo en equipo al momento de analizar las necesidades de capacitación de los colaboradores, es por ello que se debe generar un proceso eficiente de involucramiento de todos los departamentos involucrados.

Las autoras Torres y Torres (2012) desarrollaron una investigación en el sector farmacéutico que indica lo siguiente:

En la cual el propósito de su estudio fue implementar un programa de capacitación basado en competencias laborales, para mejorar la fuerza de ventas de la institución en la cual tomaron en cuenta un modelo básico de capacitación. Su investigación tuvo una metodología exploratoria, los instrumentos utilizados fueron la entrevista y las encuestas. Como resultado de su trabajo de campo identificaron las competencias laborales que son primordiales para capacitar en el área de ventas, para eso realizaron un plan de capacitación por competencias, los cuales resaltan que con esto la organización poseerá mayor desempeño y productividad. El alcance de la investigación fue el implementar un programa de capacitación basado en competencias laborales, para la fuerza de ventas de la empresa laboratorios de Colombia que toma en cuenta un modelo base de capacitación. (p. 65).

Los autores Kuvaas y Dysvik (2013) en su investigación establecen lo siguiente:

Investing in employee development is a central tenet of maintaining and developing the skills, knowledge and abilities of both individual employees and the organisation as a whole. In addition, and according to social exchange theory, when organisations invest in their employees, employees tend to reciprocate in positive ways. When organisations offer organisational inducements in the form

of developmental opportunities, employees become motivated to expend effort to benefit the organisation. According to organisational support theory, employees develop global beliefs concerning the extent to which the organisation values their contributions and cares about their well-being. Organisational support theory and social exchange theory suggest that employees who perceive a high level of organisational support (POS) will feel an obligation to repay the organisation through positive attitudes and appropriate behaviours. Research on POS further indicates that employees interpret organisational actions, such as HR practices and investment in employee development, as indicative of the organisation's commitment to them. Accordingly, we may view PIED as a specialised and HR-specific form of POS and apply organisation support theory in developing our first model.

Employees also develop general views concerning the degree to which their immediate manager values their contributions and cares about their well-being, but employees seem to interpret managers' behaviours as representing their organisation. According to organisational support theory, employees view their supervisor's orientation towards them as indicative of the organisation's support because the supervisor acts as an agent of the organisation. Furthermore, employees understand that their supervisor will submit his or her evaluation of them to the upper management of the organisation, which further strengthens the belief that the supervisor and the organisation share the same perspective. Accordingly, PSS is believed to be an antecedent to organisational support. Consistent with this view, PSS is found to be related to temporal change in POS and POS is found to mediate the relationship between PSS and employee outcomes such as turnover and affective organisational commitment (p. 140).

La inversión en el desarrollo de los empleados es un principio fundamental para mantener y desarrollar las habilidades, los conocimientos y las capacidades de los empleados individuales y de la organización en general. Además, y de acuerdo con la teoría del intercambio social, cuando las organizaciones invierten en sus empleados, los empleados tienden a corresponder de manera positiva. Cuando las organizaciones ofrecen incentivos organizativos en forma de oportunidades de desarrollo, los empleados se motivan a gastar esfuerzos para beneficiar a la

organización. De acuerdo con la teoría del apoyo organizacional, los empleados desarrollan creencias globales sobre la medida en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. La teoría del apoyo organizacional y la teoría del intercambio social sugieren que los empleados que perciban un alto nivel de apoyo organizacional (POS) se sentirán obligados a pagar a la organización a través de actitudes positivas y comportamientos apropiados. La investigación en POS indica además que los empleados interpretan las acciones de la organización, como las prácticas de recursos humanos y la inversión en el desarrollo de los empleados, como un indicador del compromiso de la organización con ellos. En consecuencia, podemos ver a PIED como una forma especializada y específica de recursos humanos de POS y aplicar la teoría de soporte de la organización en el desarrollo de nuestro primer modelo.

Los empleados también desarrollan opiniones generales sobre el grado en que su gerente inmediato valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar, pero los empleados parecen interpretar los comportamientos de los gerentes como representantes de su organización. De acuerdo con la teoría de soporte organizacional, los empleados ven la orientación de su supervisor ellos como indicativos del apoyo de la organización porque el supervisor actúa como un agente de la organización. Además, los empleados entienden que su supervisor presentará su evaluación de ellos a la gerencia superior de la organización, lo que refuerza aún más la creencia de que el supervisor y la organización comparte la misma perspectiva. En consecuencia, PSS se cree que es un antecedente para el apoyo de la organización. De acuerdo con esta visión, se encuentra que PSS está relacionado con el cambio temporal en POS y que POS se encuentra para mediar en la relación entre PSS y los resultados de los empleados, como la rotación y el compromiso organizacional afectivo (p. 140).

Establecen en su investigación que la organización debe brindar un eficiente plan de capacitación con la finalidad de que los colaboradores puedan desenvolverse de manera eficaz en sus actividades laborales, adicional a ello indican que es fundamental el desarrollo de las habilidades para que estos corresponder de manera positiva a la empresa mediante su talento. El colaborador al percibir el apoyo de la organización los autores

establecen que se sienten con un alto compromiso de retribuir a la organización mediante su trabajo eficiente.

Becerra y Campos (2012) elaboraron un estudio sobre:

El enfoque por competencias y sus respectivas aportaciones en la administración de talento humano, su trabajo tubo como metodología la investigación bibliográfica, el propósito de su investigación fue identificar y establecer cuales componentes del manejo de talento humano se ven mayormente afectados al aplicar un modelo de gestión por competencias al interior de la empresa. Como resultado al incorporar el modelo en los diferentes sistemas de gestión aportaron de manera positiva y contribuyeron al obtener los objetivos de la empresa (p. 38).

Respecto a lo que manifiesta el autor en cuanto al enfoque por competencias y sus respectivas aportaciones en la administración de talento humano, donde se destaca que se debe identificar y establecer los componentes del manejo del talento humano para de esta manera alcanzar los objetivos de la empresa.

Los autores Ramirez y Mabey (2013) en su investigación indican:

In order to develop this analysis, two principal questions can be posed. The first is the more straightforward question of whether some countries tend to give significantly more or less priority to management development. A second and more challenging question from the point of view of methodology is: do the methods used by firms to train and develop managers differ significantly between countries or sets of countries and how effective are they in developing managers? A useful approach is to begin with Becker's (1964) distinction between general and firm-specific skills. Becker argued that firm-specific skills would be of benefit only in the organization in which skill development takes place. General training, on the other hand, can be of benefit to all firms because the skill is not firm specific. However, unless there exists an institutional mechanism, such as government regulation or inter-firm agreements to prevent poaching, firms will generally be reluctant to invest in generalist skills.

This is because other firms can free-ride on those that have invested in training by offering skilled trainees marginally higher wages. In so doing they can accrue the returns from the investment of others. On the other hand, unless there is a degree of employment security, employees will be reluctant to limit themselves to firm-specific skills, for they forfeit employability if they lose their jobs. This underlines the basic public good characteristic of training and the potential for market failure. It highlights the potential difficulties regarding the balance between general and firm-specific training and the issue of who pays for the training. This concept has been developed to argue that countries establish different national systems of training and education that attempt to resolve this public good problem of training. Estevez-Abe et al. (2001) for example, in addition to Becker's twoskill typology, identify industry-specific skills, based on vocational type training (p. 295).

Para desarrollar este análisis, se pueden plantear dos preguntas principales. La primera es la pregunta más directa sobre si algunos países tienden a dar una prioridad más o menos importante al desarrollo de la gestión. Una segunda y más desafiante pregunta desde el punto de vista de la metodología es: los métodos utilizados por las empresas para capacitar y desarrollar gerentes difieren significativamente entre países o conjuntos de países y cuán efectivos son en los gerentes en desarrollo? Un enfoque útil es comenzar con la distinción de Becker (1964) entre las habilidades generales y específicas de la empresa. Becker argumentó que las habilidades específicas de la empresa serían beneficiosas solo en la organización en la que se lleva a cabo el desarrollo de habilidades. La capacitación general, por otro lado, puede ser beneficiosa para todas las empresas porque la habilidad no es específica de la empresa. Sin embargo, a menos que exista un mecanismo institucional, como la regulación gubernamental o los acuerdos entre empresas para prevenir la caza furtiva, las empresas generalmente serán reacias a invertir en habilidades generalistas.

Esto se debe a que otras empresas pueden beneficiarse de las que han invertido en capacitación al ofrecer a los aprendices capacitados salarios marginalmente más altos. Al hacerlo, pueden acumular los rendimientos de la inversión de otros. Por otro lado, a menos que haya un cierto grado de seguridad en el empleo, los

empleados serán reacios a limitarse a las habilidades específicas de la empresa, ya que perderán la empleabilidad si pierden sus trabajos. Esto subraya la característica del bien público básico del entrenamiento y el potencial de falla del mercado. Resalta las posibles dificultades con respecto al equilibrio entre la capacitación general y específica de la empresa y la cuestión de quién paga la capacitación. Este concepto ha sido desarrollado para argumentar que los países establecen diferentes sistemas nacionales de capacitación y educación que intentan resolver este problema público de buena capacitación. Estevez-Abe et al. (2001), por ejemplo, además de la tipología doble de Becker, identifique las habilidades específicas de la industria, basadas en el entrenamiento de tipo vocacional (p. 295).

Se debe poner un alto énfasis en la metodología para capacitar y desarrollar las capacidades de los colaboradores de manera que se evidencie colaboradores comprometidos, que cuenten con conocimientos actualizados y generen un alto compromiso de satisfacer al cliente interno y externo.

El autor Capuano (2012) realizó una investigación sobre:

La evaluación del desempeño por competencias, el cual resalta que la potencialización y aprovechamiento del capital humano son los cimientos significativos del éxito los mismos que deben ser correctamente manejados, ya que de estas dependen el desarrollo de las estrategias empresariales. El objetivo de este estudio fue dar la importancia a los trabajadores ya que con el pasar del tiempo este fue suplantado por la máquina. Como resultado desarrollaron una propuesta con varios puntos como: identificación de competencias, normalización, formación, certificación, diseño de planes de capacitación, seguimiento y mejora permanente (p. 38).

Donde se debe destacar que es necesaria y prioritaria la potencialización y aprovechamiento del capital humano para alcanzar los objetivos empresariales, es por ello que se debe realizar un diagnóstico eficiente sobre las necesidades de la capacitación que se consideren para los colaboradores.

Para Chatzimouratidis, Theotokas, Lagoudis (2013) establecen dentro del aspecto de la capacitación que:

Human resource training and development methods and techniques have different qualitative characteristics that require a multicriteria and multiscenario framework for their assessment. This study incorporates the AHP to assess the nine most important human resource training and development methods and techniques, under five criteria and six scenarios. The methods considered are on -the-job training, mentorship, apprenticeship, vestibule training / simulators, web-based learning, instructor-led classroom training, programmed self-instruction, case studies / role playing and systematic job rotations and transfers. Vestibule training / simulators and mentorship have the average best scores, and they should be among the first priorities especially when efficiency, the motivation of employees and minimization of the duration of training time are the most important factors. Web-based learning is ideal for minimizing training costs or when ease of application is the first priority. On-the-job training is a very good alternative when the cost of training should be reduced while the motivation of employees should be increased.

Globalization, the continuously rising competition and rapid change in modern enterprise environments make clear that human resources is one of the key factors for their survival. Modern CEOs and middle management realize that lifelong learning is an imperative procedure rather than a communicative company policy. Training and development methods contribute to increased motivation, job satisfaction and morale among employees. Employees can adopt new technologies and adapt to new environments confronting rising challenges. They exploit new opportunities, thus building a better future career perspective. Companies benefit by increased innovation, productivity and improvement of quality in products and services provided to customers, resulting in higher financial gains. Moreover, employee turnover is reduced. The company image and its organizational competitiveness are enhanced. Human resource training and development should be carefully designed, based on the type of the enterprise, the context in which it operates and of course the special features of the employees. The methods and techniques used for training and development change according to modern needs, and their evaluation requires the proper set of criteria carefully selected and weighted in order to build a robust framework for supporting the decision maker to choose the best one in each case (p. 662).

Los métodos y las técnicas de formación y desarrollo de los recursos humanos tienen características cualitativas diferentes que requieren un marco multicriterio y multicentro para su evaluación. Este estudio incorpora el AHP para evaluar los nueve métodos y técnicas de capacitación y desarrollo de recursos humanos más importantes, bajo cinco criterios y seis escenarios. Los métodos considerados son capacitación en el trabajo, tutoría, aprendizaje, capacitación / simuladores de vestíbulo, aprendizaje basado en la web, capacitación en el aula dirigida por un instructor, autoinstrucción programada, estudios de casos / juegos de roles y rotaciones y transferencias de trabajo sistemáticas. Los entrenamientos /simuladores y tutoría del vestíbulo tienen los mejores puntajes promedio, y deberían estar entre las primeras prioridades, especialmente cuando la eficiencia, la motivación de los empleados y la minimización de la duración del tiempo de entrenamiento son los factores más importantes. El aprendizaje basado en la web es ideal para minimizar los costos de capacitación o cuando la facilidad de aplicación es la primera prioridad. El entrenamiento en el trabajo es una muy buena alternativa cuando se debe reducir el costo de la capacitación y aumentar la motivación de los empleados.

La pequeña globalización, la competencia en constante aumento y los rápidos cambios en los entornos empresariales modernos dejan en claro que los recursos humanos son uno de los factores clave para su supervivencia. Los directores generales modernos y los mandos medios se dan cuenta de que el aprendizaje permanente es un procedimiento imperativo y no una política comunicativa de la empresa. Los métodos de capacitación y desarrollo contribuyen a aumentar la motivación, la satisfacción laboral y la moral entre los empleados. Los empleados pueden adoptar nuevas tecnologías y adaptarse a nuevos entornos que enfrentan desafíos crecientes. Explotan nuevas oportunidades, construyendo así una mejor perspectiva de carrera futura. Las empresas se benefician de una mayor innovación, productividad y mejora de la calidad en los productos y servicios que se brindan a los clientes, lo que resulta en mayores ganancias financieras. Además, la rotación de empleados se reduce. La imagen de la compañía y su competitividad organizacional se ven mejoradas. La formación y el desarrollo de recursos humanos deben diseñarse cuidadosamente, en función del tipo de empresa, el contexto en el que opera y, por supuesto, las características especiales

de los empleados. Los métodos y las técnicas utilizadas para la capacitación y el desarrollo cambian de acuerdo con las necesidades modernas, y su evaluación requiere el conjunto adecuado de criterios cuidadosamente seleccionados y ponderados con el fin de construir un marco sólido para apoyar al decisor a elegir el mejor en cada caso (p 662).

Manifiestan que resulta altamente importante generar el desarrollo de los recursos humanos, para lo cual los autores indican que se debe incorporar métodos como AHP, prospectiva, entre otros, para de esta manera alcanzar a que las capacitaciones estén dirigidas a satisfacer las necesidades de los colaboradores.

Los autores Casa y Cama (2016) indican lo siguiente:

La gerencia por competencias y desempeño laboral de los empleados administrativos en la ciudad de San Jerónimo ubicado en Perú, el autor indica que para este realizó como método de investigación la revisión bibliográfica, asimismo este utilizó un enfoque cuantitativo, también fue de tipo descriptiva y correlacional, como resultado encontró que existe una relación significativa entre capacitación, gestión por competencias y desarrollo del desempeño laboral (p. 45).

Establecen que se debe considerar de manera importante la revisión bibliográfica, asimismo el enfoque cuantitativo, para de esta manera alcanzar al visualizar las necesidades de capacitación que realmente tienen los colaboradores dentro de la institución.

Para lo cual los autores Lapidus y Kazakov (2017) manifiestan que:

Evolutionary development in the sphere of business education has not only been related to the specific features and preconditions of its development in our country, but is also based on paradigms that govern the development of human resources in the sciences: the transition from “training” to “development” (“human resources development”); the establishment of self-training organization, or “knowledge management”; and “lifelong learning.” Companies are presently

competing for the best personnel in the labor market, so the quality of human resources has become a major competitive advantage. Investments in training and development of human resources could be seen as an indirect way of increasing an organization's costeffectiveness. At this stage, the task of assessing the effectiveness of staff training, which entails developing special techniques and refining existing methods used by corporate training systems, comes to the fore. (p. 601).

El desarrollo evolutivo en el ámbito de la educación empresarial no solo se ha relacionado con las características y precondiciones específicas de su desarrollo en nuestro país, sino que también se basa en paradigmas que rigen el desarrollo de los recursos humanos en las ciencias: la transición del entrenamiento al desarrollo de recursos humanos; el establecimiento de una organización autodidáctica, o gestión del conocimiento; y aprendizaje permanente. Actualmente, las empresas compiten por el mejor personal en el mercado laboral, por lo que la calidad de los recursos humanos se ha convertido en una importante ventaja competitiva. Las inversiones en capacitación y desarrollo de recursos humanos podrían verse como una forma indirecta de aumentar la rentabilidad de una organización. En esta etapa, la tarea de evaluar la efectividad de la capacitación del personal, que conlleva el desarrollo de técnicas especiales y el perfeccionamiento de los métodos existentes utilizados por los sistemas de capacitación corporativa, pasa a primer plano (p. 601).

Dentro del proyecto de investigación realizado por los autores establecen que las empresas compiten por el mejor personal en el mercado laboral, para ello manifiestan es necesaria la inversión en la capacitación y desarrollo de recursos humanos lo cual aporta a generar una alto aprovechamiento de todos los recursos de la organización.

Para el autor Dostie (2018) indica respecto a la capacitación que:

Workplaces that offer training are more likely to innovate. The rates of innovation for workplaces that offer classroom training are, on average, twice as high as those of workplaces that do not. For example, 39 % of workplaces that offered classroom training introduced product innovation, whereas only 22 % of workplaces that did

not offer classroom training introduced such innovation. The comparison is even more striking for the introduction of new processes, that is, 31 % compared to 13 %. The impact of on-the-job training appears to be equally strong.

Average training intensities for workplaces that innovate compared to workplaces that do not innovate. Classroom and on-the-job training intensities are again, on average, twice as high in workplaces that innovate, with a greater difference in the case of process innovation. For example, the average proportion of employees who undertook on-the-job training in workplaces that innovated with new products was 42 %, compared to 24 % in workplaces that did not innovate.

Los lugares de trabajo que ofrecen capacitación tienen más probabilidades de innovar. Las tasas de innovación para los lugares de trabajo que ofrecen capacitación en el aula son, en promedio, dos veces más alto que los de los lugares de trabajo que no lo hacen. Por ejemplo, el 39 % de los lugares de trabajo que ofrecieron capacitación en el aula introdujeron la innovación de productos, mientras que solo el 22 % de los lugares de trabajo que no ofrecieron capacitación en el aula introdujeron dicha innovación. La comparación es aún más sorprendente para la introducción de nuevos procesos, es decir, un 31 % en comparación con un 13 %. El impacto de la capacitación en el trabajo parece ser igualmente fuerte.

Intensidades de entrenamiento promedio para lugares de trabajo que innovan en comparación con lugares de trabajo que no innovan. Las intensidades de formación en el aula y en el trabajo son de nuevo, en promedio, el doble en los lugares de trabajo que innovan, con una mayor diferencia en el caso de la innovación de procesos. Por ejemplo, la proporción promedio de empleados que se capacitaron en el trabajo en lugares de trabajo que innovaron con productos nuevos fue del 42 %, en comparación con el 24 % en lugares de trabajo que no innovaron.

Establece en su investigación que la capacitación es importante para generar innovaciones dentro de la organización lo cual aporta a generar que las empresas sean un referente en el sector donde se desempeñan, es por ello que se determinan cifras que aportan a concluir la relación entre la capacitación y la innovación.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para realizar que se aplicará el paradigma crítico propositivo, debido a que permite: la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales, que plantea en un esquema de investigación lógica y propositivo, en este aspecto es necesario indicar que se evidencia alternativas de solución, que aporten a mejorar la realidad actual de la organización.

Esta investigación tiene una filosofía de tipo crítico, porque se discute un contexto social, dentro de este aspecto se destaca el objeto de estudio el sector técnico de la Empresa Eléctrica Ambato, para los cuales la capacitación es la solución a requerimientos de ser personal competente, competitivo y productivo. El cambio tecnológico, y la evolución de la competencia obliga a las instituciones a que asuman el reto de la capacitación al talento humano sus conocimientos y al mejoramiento progresivo de la misma.

La investigación guarda una estrecha relación con la epistemología, debido a que la primera se encarga de la producción del conocimiento, la segunda estudia como el hombre produce y justifica ese conocimiento. Los elementos sujeto y objeto son inseparables e interactúan entre sí.

Asimismo, es propositivo porque plantea el diseño de un programa de capacitación continua en la empresa Eléctrica Ambato, direccionado a la mejora del personal para laborar con ética competitiva, con saberes técnico y teóricos, con propósitos definidos y en favor del bienestar del individuo y de la empresa.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Asamblea Constituyente del Ecuador (2008) indican en sus artículos lo siguiente:

Art. 38.- El Estado establecerá políticas públicas y programas de atención a las personas adultas mayores, que tendrán en cuenta las diferencias específicas

entre áreas urbanas y rurales, las inequidades de género, la étnia, la cultura y las diferencias propias de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades; asimismo, fomentará el mayor grado posible de autonomía personal y participación en la definición y ejecución de estas políticas. En particular, el Estado tomará medidas de: En su numeral 2). Protección especial contra cualquier tipo de explotación laboral o económica. El Estado ejecutará políticas destinadas a fomentar la participación y el trabajo de las personas adultas mayores en entidades públicas y privadas para que contribuyan con su experiencia, y desarrollará programas de capacitación laboral, en función de su vocación y sus aspiraciones.

Art. 39.- El Estado garantizará los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público.

El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de talento humano y remuneraciones

para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo.

La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

El Numeral 3 del Artículo 225, que señala que dentro del ámbito del sector público, están los organismos y entidades creadas por la Constitución o la ley, para la prestación, entre otros, de servicios públicos como es el caso de la electricidad.

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Art. 329.- Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, en su quinto inciso manifiesta:

El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

Asamblea Constituyente del Ecuador (2012) al respecto de la norma técnica del subsistema de evaluación y capacitación indica lo siguiente:

Art. 7.- De los responsables: Las Unidades de Administración del Talento Humano, o quien hiciere sus veces, tienen como propósito la detección de necesidades reales de formación y capacitación en función de políticas, normas, lineamientos e instrumentos provistos por el Ministerio de Relaciones Laborales a todas las instituciones, entidades y organismos del Estado, con el fin de brindar servicios de excelencia a través de la preparación continua del talento humano del país (p. 45).

Art.69.- Capacitación El Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN realizará programas permanentes de difusión sobre normas de calidad a los proveedores y consumidores utiliza, entre otros medios, los de comunicación social, en los espacios que corresponden al Estado según ley.

Art. 71.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Artículo 218.- Obligaciones del empleador: Son obligaciones del empleador:
1.-Enseñar al aprendiz el arte oficio o forma de trabajo a que se hubiere comprometido, o designar a un trabajador competente para que lo haga, Mediante Ley Orgánica del Consumidor Capítulo XII Control de Calidad.

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público, y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado (p. 20-45).

La Ley Orgánica de Empresas Publicas, Asamblea Constituyente del Ecuador (2008) indican en sus artículos lo siguiente en la LOEP:

Art. 20 numeral 5, que establece: la evaluación periódica del desempeño al personal para garantizar que éste responde al cumplimiento de metas empresariales y las responsabilidades asignadas.

Art. 30 numeral 1, “los incrementos de salarios procederán previa evaluación del desempeño realizada por la administración de la empresa, con el apoyo de firmas externas especializadas.”

TÍTULO IV “DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS”. Artículo 17, inciso segundo, que faculta al Directorio de las empresas públicas a dictar las normas internas de administración del talento humano que regularan los diversos subsistemas.

Respecto del Código del Trabajo indica lo siguiente:

Art. 172.- Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.-
Numeral 5) Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió.

Contraloría General del Estado (2013) respecto a las Normas de Control Interno de Contraloría General del Estado indica que:

Ambiente de Control 200 - 03 Políticas y prácticas de talento humano. Inciso tres la administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del

desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales. 407. Administración del Talento Humano, 407 - 04 Evaluación del desempeño, en el inciso 5 contempla. “Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad (p. 1).

Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. (2013) en su Reglamento Interno de Trabajo para los Obreros de Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., Sujetos al Código de Trabajo manifiesta lo siguiente:

Artículo 44, literal K) Contar con un plan de capacitación; Disposición General Segunda inciso 4. Evaluación del Desempeño.

Normas de Administración del Talento Humano para los Servidores de la EEASA, Sujetos a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP

Artículo 8.- Funciones de la Unidad para la Administración del Talento Humano. Literal f) Elaborar planes anuales de capacitación y desarrollo del personal;

Artículo 9.- Políticas del Talento Humano.- Literal c) Diagnóstico y diseño de planes anuales de capacitación y desarrollo para la profesionalización del talento humano;

Artículo 11.- Evaluación del Personal.- La Administración de la EEASA sobre la base del correspondiente reglamento, aplicará los procedimientos y mecanismos de evaluación del personal de servidoras y servidores, de manera que los resultados de estas evaluaciones, constituyan insumos para la eficaz y eficiente gestión del talento humano.

Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. (2013) en su Reglamento para la Administración del Personal de Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A., manifiesta lo siguiente:

Capítulo VI.- De la Evaluación del Desempeño en el Art. 59. DEFINICIÓN Y FRECUENCIA.- Es la apreciación que realiza cada jefatura de línea respecto a la eficiencia y desempeño del trabajador. Dicha apreciación deberá efectuarse una vez al año, sin perjuicio de aplicarla en el período de prueba y antes de la declaratoria de trabajador permanente. Se aplicará en sujeción a lo dispuesto en la Constitución de la República, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Código del Trabajo, Normas y Reglamentos Internos de la EEASA.

Art. 60. OBJETO DE LA EVALUACIÓN.- El propósito de la evaluación es verificar el nivel de cumplimiento de las actividades encomendadas a los trabajadores, a fin de estimular el desempeño de los destacados y nivelar el de los rezagados, aplicando programas de capacitación específicos u otras acciones.

Art. 61. FACTORES A CONSIDERAR.- Para la evaluación del desempeño se considerarán las competencias determinadas para cada puesto de trabajo en el Sistema de Evaluación del Desempeño, sin perjuicio de otros factores que se implementen en lo posterior.

Art. 62. SISTEMA DE EVALUACIÓN.- El Sistema de Evaluación del Desempeño se implementará en forma anual, a fin de asegurar la objetividad y equidad de la evaluación, como también sus resultados. El sistema será actualizado permanentemente.

Art. 63. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.- El Departamento de Relaciones Industriales previo a la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño por parte de las Jefaturas, notificará por escrito a los trabajadores el inicio y término del período de evaluación, así como los factores a evaluarse.

Al efecto la EEASA, informará al trabajador de los resultados de la evaluación de su desempeño anual. Los mejores evaluados serán considerados preferentes para programas de capacitación y nuevos desempeños y para asumir nuevas responsabilidades, sin perjuicio de los incentivos que con este motivo se establecieren.

Quien fuere calificado como deficiente, recibirá una capacitación adicional de la empresa, luego de lo cual, será nuevamente evaluado en el plazo de cuatro meses y, si el resultado de la nueva evaluación se repitiere, se podrá dar por terminada la relación laboral, mediante el trámite establecido en el Código del Trabajo.

CAPÍTULO VII.- DE LA CAPACITACIÓN

Art. 64. PRESUPUESTO.- La Empresa considera la capacitación como una inversión y por lo mismo, anualmente en el presupuesto institucional se hará constar los recursos económicos necesarios para ello.

Art. 65. PROGRAMA ANUAL.- El Departamento de Relaciones Industriales con los directores departamentales elaborará anualmente el programa de capacitación, considerando todas las fuentes posibles y compatibilizando las necesidades de la empresa, sus posibilidades económicas y los resultados de la evaluación del desempeño.

Art. 66. SELECCIÓN DE PARTICIPANTES.- Los directores departamentales seleccionarán a los participantes, considerando entre otros aspectos: necesidad institucional, interés demostrado, nivel de colaboración, desempeño y logros alcanzados. Para el cierre de brechas de formación determinadas en el Sistema de Gestión de la Calidad, el Departamento de Relaciones Industriales incluirá en el Programa Anual de Capacitación, eventos con este propósito, seleccionando directamente a los trabajadores que no completan el puntaje requerido en capacitación.

Art. 67. CAPACITACIÓN FUERA DE LA CIUDAD.- Cuando los eventos de capacitación se realicen fuera de la ciudad o provincia, la Empresa concederá los viáticos y/o subsistencias que correspondan, de conformidad con lo establecido en el respectivo reglamento, así como el costo de la inscripción al evento.

Art. 68. CAPACITACIÓN EN SITIO.- Se privilegiará la capacitación en sitio, considerando que es el mecanismo más adecuado para que la mayoría, si no todos los trabajadores, puedan ser beneficiados.

Art. 69. ASISTENCIA PUNTUAL Y OBLIGATORIA.- El trabajador que hubiere sido seleccionado por la respectiva jefatura de línea para intervenir en cualquier evento de capacitación, deberá asistir puntual y obligatoriamente a él, salvo casos de fuerza mayor debidamente justificados y aceptados por cada jefatura.

Art. 70. PENALIZACIÓN POR INCUMPLIMIENTO.- El trabajador que sin causa justa llegare con retraso a los eventos de capacitación o no asistiere a ellos, se sujetará a las medidas disciplinarias vigentes, sin perjuicio de reintegrar a la empresa el valor que demandó su inscripción o matrícula y el descuento del día o días no laborados.

Art. 71. PRESENTACIÓN DE INFORME.- Al concluir un evento de capacitación fuera de la ciudad, todo trabajador tiene la obligatoriedad de presentar su informe y anexar copia del certificado obtenido.

Art. 72. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACION.- Para evaluar los eventos de capacitación, se aplicarán tres evaluaciones, a saber:

a) Evaluación de reacción: Al contenido del evento y al facilitador, la misma que será aplicada por el Departamento de Relaciones Industriales, al concluir el evento.

b) Evaluación de aprendizaje: A los conocimientos asimilados o destrezas desarrolladas en el evento por parte de los participantes. Esta evaluación es responsabilidad del facilitador y la aplicará al finalizar el evento.

c) Evaluación de transferencia o aplicación de lo aprendido en el sitio de trabajo, a cargo de las jefaturas de línea y su aplicación se efectuará a los tres (3) meses de concluido el evento.

Los resultados de las evaluaciones de aprendizaje y de transferencia se considerarán para subrogaciones, ascensos o nuevas participaciones en otros eventos.

Art. 73. CAPACITACIÓN EN EL EXTERIOR.- Para la capacitación en el exterior se aplicará las políticas que emita el organismo rector del sector eléctrico y/o el Directorio.

Art. 74. TIEMPO DE COMPENSACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.- Quienes hubieren sido declarados en comisión de servicio con remuneración mensual para asistir a eventos de capacitación en el País o en el exterior, están obligados a permanecer en la empresa, al menos tres veces el tiempo que les fue concedido para ello. De no hacerlo, devolverán a la empresa los valores recibidos más el 25 % de recargo, porcentaje que cubre el costo financiero del dinero más los daños y perjuicios irrogados a la empresa.

2.4. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El autor Fernández (2011), indica que dentro de una investigación, se debe realizar un proceso basado en el pensamiento humano, por lo tanto ello implica que la descripción de la realidad sea realizada con el aporte de la observación, así como la investigación de campo, todo ello con la finalidad de realizar una aproximación predictiva de los posibles fenómenos que se encuentren sujetos al estudio.

La presente investigación se basa en el paradigma crítico propositivo, debido a que este determina el problema existente, así como las causas que lo llevan a originar, para en conjunto encontrar vías de solución. De acuerdo con el paradigma crítico propositivo se inicia con un proceso de toma de decisiones basada en la crítica. Así también, se puede indicar que el modelo por medio del seguimiento metodológico es parte esencial para

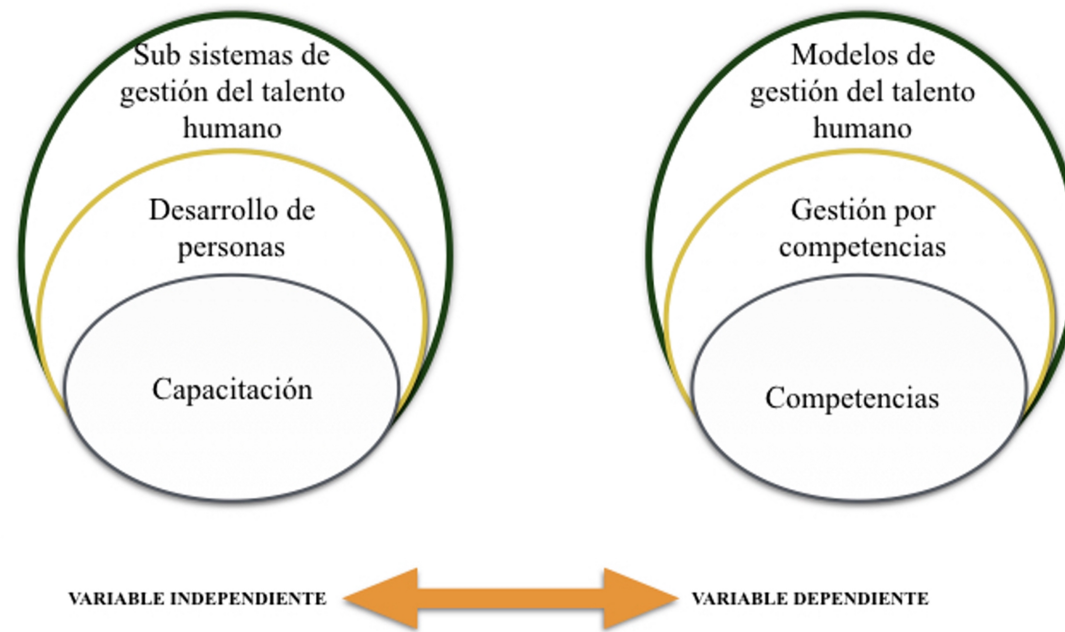
identificar alternativas de solución que sean idóneas para la aplicación de estrategias de comercio electrónico que mejoren los niveles de venta *on line*, debido a que actualmente la sociedad busca en medios digitales todo tipo de información a fin de satisfacer sus necesidades, esta es una estrategia que las *Pymes* de manufactura de vidrio deben aprovechar para mejorar sus niveles de rentabilidad y posicionamiento.

2.5. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.5.1. Supraordinación de variables

Para la ejecución del presente proyecto de investigación es necesario establecer las categorías fundamentales que componen las variables sujetas de estudio, de acuerdo a la figura 1.

Figura 1: Supraordinación de las variables para el proyecto de investigación



Elaborado por: Poveda Y. (2018)

2.5.2. Subordinación de la variable independiente

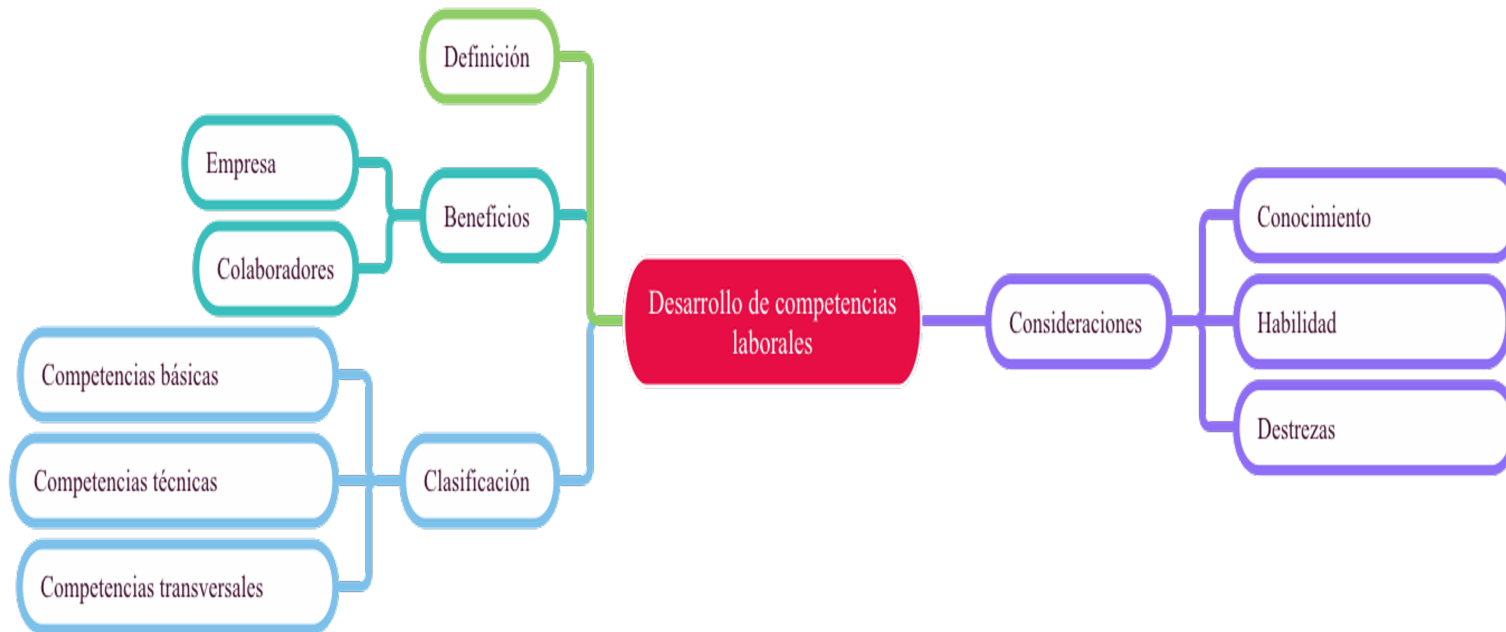
Figura 2: Subordinación de la variable independiente



Elaborado por: Poveda Y. (2018)

2.5.3. Subordinación de la variable dependiente

Figura 3: Subordinación de la variable dependiente



Elaborado por: Poveda Y. (2018)

2.5.4. Conceptualización - variable independiente

2.5.4.1. Capacitación

Bib. Orton IICA (2012) indica que por un análisis se puede afirmar que en todas las organizaciones existen necesidades de capacitación. El porqué de esta aseveración es muy sencillo: siempre hay alguien que no hace algo porque no sabe cómo hacerlo. De este punto podría considerarse muy simple la tarea de detectar cuáles son las necesidades de capacitación, pero la compleja realidad de las personas insertas en un ámbito organizacional, hace que este proceso requiera un análisis de gran profundidad. La primera premisa y quizá, la más importante es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son.

Hidalgo (2012) indica que se entiende por capacitación las actividades de enseñanza aprendizaje destinadas a que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades, y modifiquen actitudes en relación con necesidades de un campo ocupacional determinado, mediante eventos de corta duración. Tales actividades se incluyen dentro de lo que comúnmente se denomina educación no formal y, para el caso que nos ocupa, la “educación de adultos”. Esta definición incluye, entre otros, los siguientes elementos: a) enseñanza aprendizaje, b) necesidades de un campo ocupacional determinado, c) eventos de corta duración.

De igual manera, Atehortúa (2012) manifiesta que la capacitación es el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el propósito de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo persona integral.

Este punto es de gran importancia para establecer las problemáticas que pueden ser resueltas con capacitación, esto no coincide con la realidad, es efectuar mal el diagnóstico y partir de un punto equivocado. Si se realiza un plan de capacitación basado

en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación.

Es necesario indicar que la conceptualización comprende los procesos de formación entendidos como aquellos que tiene como objetivo delimitado fortalecer y desarrollar una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa

2.5.4.2. Desarrollo de personas

Madrigal (2012) indica que el ciclo de capacitación se compone de cinco etapas, se inicia con la identificación de la necesidad de hacer la actividad y la decisión de realizar la capacitación, a continuación resulta necesario preparar todos los medios y recursos necesarios en el proceso, la ejecución del proceso y por último una evaluación de la actividad desempeñada. Para tener en cuenta, se reflexiona sobre el hecho de que toda acción de capacitación, debe responder a las necesidades identificadas, para que la capacitación cobre sentido dentro de los objetivos organizacionales y de los grupos destinatarios.

Por su parte, la IIAC (2012) realiza un detalle más explicativo del ciclo de capacitación, en el cual se establecen cuatro etapas claramente diferenciadas: identificación, preparación, ejecución y evaluación. A continuación se desarrolla cada una y se identifica su principal función:

- **Identificación:** permite definir los objetivos de capacitación, su pertinencia se justifica por problemas de capacitación ya detectados como resultado de la discrepancia que se da entre lo que es y lo que debería ser, es decir la desviación existente entre los resultados obtenidos y los resultados obtenidos o por obtener.
- **Preparación:** Si bien es cierto es posible detectar varias necesidades de capacitación, sin embargo ya en el proceso no será posible abarcar cada una de ellas, por esta razón en este punto del ciclo se decide que actividades podrán ser ejecutadas para continuar con el proceso y cuales no es factible su realización. Dentro de la preparación se toma en cuenta los siguiente: definición de la justificación,

objetivos y clientela, detalle del contenido programático, metodología por usar, preparación de un presupuesto, mercadeo de la actividad, selección de los participantes, selección y contacto con los instructores, organización de las sesiones, selección y elaboración del material didáctico, organización del trabajo, prácticas, organización del apoyo administrativo y logístico.

- Ejecución: se desarrolla la actividad y culmina con su evaluación y clausura, dentro de este punto las actividades son de naturaleza técnica, didáctica y administrativa, además de ejercicios, exposiciones, estudios de casos, paneles, actividades sociales, entre otras. Lo primordial es la coordinación efectiva y eficiente entre la dirección de la actividad, gerencia del programa y equipo administrativo de apoyo.
- Evaluación: la singularidad de este punto recae en el tiempo puesto que a diferencia de una retroalimentación cotidiana la evaluación se realiza culminada toda la actividad de capacitación en un lapso no mayor a un año verifica que se obtuvo resultados positivos y mejorar a causa del taller realizado.

Por todo ello, se hace necesario prestar mayor atención al descubrimiento de necesidades o problemas de capacitación, identificar claramente el desfase dentro de la organización revela que variables a tocar son las de mayor interés y provocar en el espectador el deseo por descubrir la forma de solucionar el problema.

2.5.4.3. Sub sistema de gestión del talento humano

Bart (2015) reconoce que el sub sistema de gestión del talento humano genera un alto valor dentro de la organización, puesto que permite el fortalecimiento del rol de servicio al cliente. La primicia en el desarrollo de los talento humano parte del supuesto que la mayoría de los empleados pueden ser naturalmente motivados a trabajar y aprender; el hecho de presentarle una actividad que estimule su afán de progreso y a la vez recibir recompensas por su desempeño son factores que atraen su atención y energía.

De igual forma, Alles (2016) indica que el Sub sistema de gestión del talento humano tiene una relación directa con el valor de una organización; es necesario dejar de lado pensamientos erróneos que identifican la capacitación como gastos donde se obtiene poco o nulo retorno o rendimiento. Principalmente, el desarrollo de talento humano se utiliza para incrementar las capacidades de los empleados y asegurar su crecimiento, mejorar sus capacidades intelectuales y emocionales, cultivar actitudes y valores.

Dentro de este marco se rescata el hecho de que el Sub sistema de gestión del talento humano debe ser considerado como una inversión más no un gasto para la empresa, destinar un presupuesto para capacitación retribuye en gran medida en la consecución de objetivos, puesto que el personal podrá identificar mejores formas de realizar su trabajo, optimiza los recursos. Además, al otorgarle cierto valor y preocupación a su crecimiento profesional impulsa la formación de un equipo de trabajo comprometido con la empresa, que trabaje a gusto ejerce sus funciones en post a un desarrollo colectivo.

2.5.4.4. Importancia de la capacitación

El autor López (2012) manifiesta que la enseñanza aprendizaje: la capacitación constituye una estrategia educativa particularmente apta para promover cambios de conducta (conocimientos, habilidades y actitudes) en el corto plazo, tanto en quienes no tuvieron oportunidades educativas como en quienes aun tienen o requieren innovaciones conductuales exigidas por los cambios de entorno en que se desempeña. El aprendizaje consiste, precisamente, en dichos cambios de conducta.

En base a lo antes mencionado se debe establecer que en cuanto al personal obtenga un conocimiento cognitivos amplio y creativo que sea útil para comprender la información una variedad de problema y de situaciones que puedan afrontar y a su vez servirles como un aprendizaje significativo mediante el proceso enseñanza - aprendizaje.

Bib. Orton IICA (2012) indica que las necesidades de un campo ocupacional: Otro aspecto importante es que la capacitación siempre se realiza como respuesta a una necesidad. Por consiguiente, el enfoque que debe prevalecer es el de la demanda, y, por

lo mismo, la correcta identificación de la necesidad es un prerrequisito para la eficiencia y eficacia de la capacitación.

Es por ello que, una respuesta a una necesidad de cambios conductuales, en lo cual tiene propiamente su sentido, la capacitación es un proceso de naturaleza eminentemente instrumental, se destaca lo siguiente:

- Determinar previamente la necesidad (o necesidades).
- Evaluar los aprendizajes (verificar el logro de aprendizaje), lo cual se realiza dentro del evento.
- Evaluar, después del evento, los verdaderos resultados, lo cual permite verificar si se alcanzaron nuevos desempeños y si hubo una respuesta efectiva a la necesidad previamente identificada.

La necesidad de capacitación se inicia con la definición del perfil de desempeño a salida esperado en el participante, ante determinadas situaciones problemáticas. Al respecto se definen los rasgos y prescripciones necesarios para poder participar en forma eficaz en la solución de los problemas desde el punto de vista educativos.

En cuanto al nivel educativo se debe indicar que permite la agrupación de individuo según la formación recibida en los programas formales, no formales e informales del sistema educativo, capacidad actual que se traduce en el conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas que poseen los grupos por capacitar.

Bernal (2012), indica que la edad es una de la variable importante que determinan la experiencia de los futuros capacitados y condicionará la metodología que se empleará. La ocupación actual: el ejercicio de una ocupación determinada brinda una formación amplia individuo, factor que favorecerá un aprendizaje se trata de actividades de perfeccionamiento o lo limitará se pretenden modificaciones en la conducta actual.

2.5.4.5. Tipos de capacitación

Robbins y Coulter (2012) indican que las destrezas interpersonales: liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, conciencia cultural y de la diversidad. Técnica: capacitación y conocimientos de productos, procesos de ventas, tecnologías de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular. Empresarial: finanzas, *marketing*, optimización de procesos, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional. Gestión del desempeño: cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral. Solución de problemas y toma de decisiones: definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de soluciones. Personal: planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales o administración de dinero, hablar bien en público.

2.5.4.6. Desarrollo organizacional

El autor Garzón (2012) indica que el desarrollo organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio que busca el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes, en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquellos que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Varios investigadores desde principios de siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano; así es como el clima organizacional determina la forma entre un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros. En otros términos, la percepción de clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: le gusta usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay

varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos clima de su institución, aun sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

Las organizaciones tienen en común un cierto número de personas, que se han organizado en un nivel social, establecido con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Las personas establecen una organización y formula en procedimientos que gobierna las relaciones entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada una de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, ésta tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que las fundaron.

Marchant (2012) indica lo siguiente:

Cuando entramos en el mundo de teorías se analizan una diversidad de factores que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. El comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de la organización. El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y, por lo mismo, se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, al grupo y al sistema organizacional (p. 7).

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca de lograr una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia nacional e internacional.

Cummings y Worley (2012) manifiesta que el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a, en primer término, las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta manera, de atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción.

Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, en suma, sobre las personas más que sobre los objetos, estructura y técnicas de la organización, el desarrollo organizacional se concentra esencialmente en el lado humano de la presa.

Garzón (2012) indica que su área de acción fundamental es aquella que tiene relación con el talento humano de la institución. La importancia que se le da al desarrollo organizacional deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

El manejo del desarrollo organizacional es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, es necesario adecuar la estructura de la organización, para que de esta manera cuente con una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrolla relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos de manera oportuna, para que tenga indicios de su eclosión.

2.5.4.7. Clima organizacional

El clima organizacional “es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización productividad, satisfacción, rotación” (Gan & Triginé, 2013, p. 28).

En base a esto se puede establecer que el clima organizacional se refleja del resultado de la interacción de las actividades que los trabajadores realizan individual y grupalmente, como un conjunto de comportamientos que se influyen mutuamente organización empleados para obtener lo que conocemos como clima laboral dentro de una organización

Salazar et al. (2012) indica lo siguiente:

El clima organizacional envuelve tratar un conjunto de determinantes y elementos que, en su agrupación, brindan un enfoque completo de la organización. Como

componente tiene múltiples dimensiones que concibe el entorno central de la organización. Los determinantes y elementos que se observan con periodicidad son: ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales, comportamiento organizacional (p. 69).

La suma de estos determinantes y elementos conforman el clima de una organización, que es el fruto del conocimiento de estos por sus integrantes. El clima organizacional, efectivamente, es la consecuencia de la relación entre las características de los individuos y de los organismos.

El clima organizacional se origina del pensamiento del humano que vive en entornos dinámicos y complejos, las organizaciones están conformadas de individuos, conjuntos y comunidades que forman conductas varias y que perturban el medio donde se cohabita.

El autor Méndez (2012) manifiesta que:

El inicio del clima organizacional se originó en la sociología, en el cual la definición de la organización centralmente de la teoría de las relaciones humanas destaca la significación del individuo en su ocupación laboral y por su colaboración en el marco social (p. 23).

Explica que el clima organizacional es el efecto de la manera como los sujetos forman técnicas de relación social los cuales están acondicionados por un marco de actitudes, creencias y valores, así como igualmente de su entorno central de la empresa.

En resumen, el clima organizacional es un conjunto de elementos que influyen en el comportamiento de las personas que integran la empresa como los factores del marco organizacional los cuales pueden tener secuelas sobre la organización específicamente la satisfacción, productividad, rotación, entre otras.

2.5.4.8. Elementos del clima organizacional

Dentro de los elementos se pueden considerar entre los más importantes a los siguientes:

- Las características del ambiente laboral forman parte del clima organizacional, las mismas que pueden ser percibidas directa o indirectamente por el personal.
- El clima organizacional influye al comportamiento organizacional.
- Al igual que el clima, las estructuras y el capital humano que forman parte de la organización, engloban un sistema con gran nivel de dinamismo e interdependencia.

Salcedo et al. (2015) indican que dentro de este aspecto las dimensiones importantes se pueden clasificar en: estructura, Responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos y identidad. En cuanto a las categorías para un buen clima laboral se debe destacar a las siguientes: retroalimentación, conciencia de las normas socioculturales cambiantes, interacción y comunicación, confrontación, educación, participación, responsabilidad creciente y energía y optimismo. Se considera necesario detallar a cada una de estas.

Los autores también detallan en cuanto a la estructura que se hace alusión a la percepción de las normativas y procedimientos que el personal debe seguir para el cumplimiento de procesos, es decir, la burocracia presente como en todo sistema.

A su vez, indican en cuanto a la responsabilidad que:

- Los colaboradores tienen potestad de tomar sus propias decisiones de acuerdo a sus funciones, donde su propio jefe son ellos;
- Recompensa: percepción el personal tiene acerca de las compensaciones económicas por el cumplimiento de sus responsabilidades;
- Desafío: promueve retos que están previamente calculados, para el cumplimiento de metas;
- Relaciones: percepción del capital humano acerca del ambiente de compañerismo, ya sea vertical u horizontal de todos quienes forman parte del equipo de trabajo;

- Cooperación: reciprocidad prestada entre todos los miembros de la empresa sin importar su nivel de jerarquía;
- Estándares : lineamientos con que se gestiona la empresa sobre el rendimiento de sus colaboradores;
- Conflictos: aceptación de opiniones y criterios diferentes para hacer frente a los inconvenientes que se presenten;
- Identidad: hace mención al grado de pertenencia que se presenta por parte de los colaboradores para con la empresa, donde los objetivos individuales sean los mismos que los que estipula la organización.

Salcedo et al. (2015) indican en cuanto al buen clima laboral que la retroalimentación, se refiere a un aprendizaje de nueva información relativo a uno mismo, el resto de colaboradores, procesos y sistemas organizacionales, al respecto de la conciencia de las normas socioculturales cambiantes:

- La conciencia, así como las actitudes del colaborador adaptarlas a las nuevas normas, donde el cambio es el eje fundamental para el crecimiento, interacción;
- Comunicación: hace que la comunicación y la interacción se logren de forma fructuosa para que los resultados que se obtengan sean positivos;
- Confrontación: consolida una interacción efectiva donde las diferencias sean conciliadas;
- Educación: el objetivo es optimizar el conocimiento, las actitudes, las destrezas y habilidades (competencias) del capital humano;
- Participación: permitir que su personal se involucre en cuanto a procesos, opiniones, estrategias, solución de inconvenientes y especialmente en la planificación para la consecución de objetivos, responsabilidad;
- Creciente: dar a conocer la responsabilidad que le confiere a cada uno, la delimitación de su cargo y el análisis del mismo para el mejoramiento del desempeño.

En cuanto a la energía y optimismo la autora Tandalla (2012) encontró lo siguiente:

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Hay ocasiones en la que los colaboradores de una institución se desenvuelven en un clima laboral incompatible. El ambiente laboral en muchas empresas es expresado por el tipo de liderazgo, las complicaciones interpersonales del personal y cambios dentro de la organización (p. 32).

Para hacer frente aspectos como los anteriormente mencionados se necesita una comunicación con efectividad, respeto, compromiso común, ambiente de camaradería y donde las expectativas del capital humano estén satisfechas, son algunos de muchos elementos que determinan un ambiente laboral óptimo para desenvolverse, una alta productividad conjuntamente con un alto rendimiento.

2.5.4.9. Problemas en la organización

Para Irigoin (2013) los problemas organizacionales a menudo no se deben a la falta de capacitación y por lo tanto no son solucionables por esta vía. Por ello resulta necesario, observar, examinar, distinguir de qué tipo de problema se trata y si verdaderamente corresponde a la falta de capacitación. En consecuencia en primer lugar se debe definir que son los problemas organizacionales.

Al respecto Granados y Rojas (2012) menciona lo siguiente:

Los problemas organizacionales hacen referencia a situaciones en las que se presenta una carencia, déficit o mal uso de recursos que son necesarios para el normal desarrollo de actividades en una organización, que no le permiten avanzar en el logro de objetivos o metas organizacionales (p. 102).

En este caso, detectar las necesidades de capacitación que se derivan de problemas de desempeño humano y comprometen la eficiencia de la organización es una tarea

imprescindible de la gerencia de talento humano; si bien es cierto el trabajo actual se torna flexible y con sentido de cambio hay que detectar a tiempo estos déficit para tomar decisiones oportunas con respecto a realizar o no una capacitación.

2.5.4.10. Desviaciones en la productividad

Murillo (2012) indica que la productividad se define como la relación que existe entre los productos o servicios generados por una organización y los recursos utilizados para producirlos. Es decir, la productividad es utilizada para de cierta forma evaluar la eficiencia con la que son utilizados los insumos, ya sean humanos, financieros, materiales o tecnológicos; por ello se dice que para incrementar esta productividad es necesario realizar las acciones con calidad.

Por otra parte, se entiende por desviación a los cambios en la dirección de algo. En consecuencia si se habla de desviaciones en la productividad como causa para realizar una capacitación, se entiende que existe ciertos desfases de conocimiento por parte del personal con respecto a los recursos y su utilización, por ello los directivos o gerentes de talento humano proponen al personal antes de integrarse a las labores pasar por un proceso de inducción, en su afán de disminuir las desviaciones en marcha sin embargo la actualización en tecnología y cambios no programados ameritan capacitación continua y permanente.

2.5.4.11. Cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas

González et al. (2014) indican que el diagnóstico de necesidades de capacitación es el proceso que orienta a estructuración, desarrollo de planes y programas para establecer y fortalecer conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una empresa para contribuir a obtener los objetivos de la misma.

En base a las implicaciones anteriores, resulta necesario realizar un diagnóstico de capacitación para que existan cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas; es decir dentro de la puesta en marcha de los procesos productivos de la organización,

puede surgir ciertos problemas que obstaculizan el normal desempeño de funciones como por ejemplo: cambios en el comportamiento de la sociedad, la nueva era ecológica que impulsa el planteo acciones de reciclaje y amigables con el medio ambiente; las políticas gubernamentales aparasen como frenos u oportunidades de crecimiento, el personal debe estar preparado para manejarlas de manera conveniente; y por último cambios en métodos o técnicas, que en este mundo de constantes actualizaciones estos cambios son constantes y necesario esencialmente con lo relacionado a la productividad y calidad del producto o servicio.

2.5.4.12. Nuevas o futuras necesidades de desempeño

Las nuevas o futuras necesidades de desempeño surgen para los planes de cambio dentro de la organización; es decir los directivos deciden la implantación de nuevos procesos o estrategias en post al desarrollo de la empresa, dentro de este cambio la culminación de los objetivos depende del trabajo en conjunto con el equipo de trabajo, pero al no obtener la información adecuado los problemas surgen y gerencia de talento humano debe estar presente para proporcionar toda la información sobre las nuevas necesidades q tiene la empresa y como solventarlas.

2.5.4.13. Planes de expansión de la empresa

Para Latorre (2015) un plan de expansión es un documento que incluye un análisis de expansión potencial de la empresa, además de un diagnóstico de la factibilidad en base a un estudio de las características propias de la empresa y el entorno en el que se pretende realizar el crecimiento empresarial. Esencialmente el objetivo de un plan de expansión es presentar una previsión de crecimiento ya sea por volumen de trabajo, crecimiento territorial.

De acuerdo con Masmiquel (2016), muchas empresas sueñan con lograr la expansión, sin embargo en la mayoría de los casos se minimiza la importancia de llevar una buena estrategia que involucre todos los puntos de la empresa y en especial los talento humano y su inmersión en el proceso de expansión. En consecuencia, crecer se convierte en una

declaración de voluntades donde la primicia sería obtener una ventaja competitiva y aprovechar todas las oportunidades que ofrezca el mercado.

Para implantar una estrategia viable de expansión comercial resulta necesario pasar por una instrucción, motivación y disposición de los medios tanto humanos como materiales y por ende enfatizar en la importancia de la realización correcta de las acciones para alcanzar los objetivos previstos.

2.5.4.14. Manuales de procedimientos y de organización

Los manuales de organización o procedimiento son documentos indispensables, especialmente para los nuevos integrantes de las empresa puesto que en ellos se presenta toda la información básica para el desarrollo de actividades y el uso de los recursos. De acuerdo con Suárez (2012) el manual de procedimientos es:

Un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisa su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa (p. 1).

Los manuales de procedimientos son de gran utilidad, puesto que permiten conocer el funcionamiento interno de la organización con lo que respecta a la descripción de las tareas, ubicación y requerimientos. Los manuales auxilian en la inducción, adiestramiento y capacitación del personal de acuerdo a las actividades de cada puesto y en consecuencia son esenciales para detectar errores o fallas en las responsabilidades de cada colaborador.

2.5.4.15. Descripción de puestos

Ernst & Young (2014), a través de un enfoque completo, se determina las necesidades reales de cada puesto de trabajo y del individuo más opcional para ejercerlo. Mediante un análisis de las competencias es posible determinar que resultados se desea obtener a corto, mediano y largo plazo. Al igual que en un equipo de fútbol, el entrenador es decir los directivos deben conocer a cada jugador, sus cualidades y deficiencias, así como los requerimientos de cada posición y plantear las mejores jugadas para obtener un resultado positivo.

Estas consideraciones, los directivos juegan un papel importante a la hora de determinar el individuo más idóneo para un puesto de trabajo, y la elección se realiza en base a las competencias que éste presenta; sin embargo puede existir personal capacitado que ya pertenezca a la organización y solo basta un cambio de puesto de trabajo para deslumbrar capacidades que no podía desarrollar anteriormente, en este punto entra en marcha los procesos de capacitación para potencializar un habilidad o conocimiento antes relegado.

2.5.4.16. Requerimientos del personal

Graza et al. (2014), indica que se debe prestar atención, tanto a las necesidades del individuo como a los requerimientos para capacitarlo en un procedimiento en particular; en este punto se debe aclarar el hecho de que los talento humano a pesar del tiempo y disposición no podrán alcanzar un máximo de perfección puesto que el aprendizaje es una actividad continua adecuada a las exigencias propias de cada tiempo.

El personal encargado de los talento humano en base a la experiencia y estudio de su personal identifica las demandas individuales, puntos en los que resulta necesario reforzar y pulir la información de los procedimientos; además el contacto con sus necesidades permite deslumbrar cuales son los temas de mayor interés y que convenientemente impulsara el desarrollo de la organización.

2.5.4.17. Cambios de función o de puesto

Fajardo (2013) indica que las claves para gestionar un cambio de puesto se encuentran en primer lugar en la definición clara del nuevo puesto incluye misión, visión, objetivos, funciones a cumplirse, responsabilidades, etc., además de las expectativas que tiene los directivos del nuevo personal. AL realizar un cambio de puesto el personal debe lidiar con el peso de acarrear las funciones de su puesto anterior más las de actual, los directivos aportan un tiempo de acoplamiento donde lo primordial es brindarle seguridad y confianza al nuevo personal siempre necesaria para fortalecer su espíritu y acrecentar el pensamiento de fortaleza.

En consecuencia, “la clave principal de todo proceso de cambio está en primer lugar en las personas, en segundo lugar en la correcta definición de los nuevos procesos y como colofón en la tecnología.” (Marquez, 2013, p. 21).

Si bien es cierto todo cambio acarrea miedos, temores, caminos inciertos que hacen que el personal no se sienta seguro en dar ese nuevo paso, sin embargo la motivación para lograr el objetivo es lo que mueve el cambio y permite la conjugación de los objetivos deseados.

2.5.4.18. Competencias requeridas para el puesto

Las competencias requeridas para el puesto hace referencia a aquellas cualidades, conocimientos o habilidad que disponen los individuos a la hora de afrontar un nuevo puesto de trabajo o posibles cambios en las funciones ya establecidas.

De acuerdo con Sosa (2014) “los perfiles de competencias del puesto son el conjunto de comportamientos requeridos para desempeñar de forma eficaz y eficiente un puesto de trabajo” (p. 75).

Por consiguiente, el listado de las competencias primordiales permite definir los perfiles competenciales de los puestos y evaluar a los ocupantes de dichas competencias, para ello se tiene en cuenta la existencia de dos tipos básicos de competencias: las

genéricas y las técnicas; la primeras hacen referencia a las características y habilidades de comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, mientras que las competencias técnicas se relacionan con las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño del puesto en el área técnica o funcional específica.

2.5.5. Conceptualización - variable dependiente

2.5.5.1. Competencias

De acuerdo con Cristancho et al. (2016), una persona competente posee conocimiento y sabe utilizarlo. Tener una competencia es usar el conocimiento para aplicarlo a la solución de situaciones nuevas o imprevistas, es decir las organizaciones generan competencias a través del desarrollo de los talento humano, de capacitaciones que deslumbran las capacidades individuales y potenciarlas para que en el futuro sean aplicadas de manera eficiente en diferentes situaciones de la vida laboral incluso personal.

Por su parte, Alles (2016) menciona lo siguiente:

Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo (...) difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de las personas (...) competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación (p. 59).

En consecuencia, las competencias se encuentran íntimamente relacionadas con el comportamiento, como actúa la persona frente a una situación específica, que armas o instrumentos puede usar para sobrellevar un problema. Hoy en día se habla de desarrollar competencias y no solo en el trabajo sino desde la educación, los individuos detectan esas cualidades innatas para potencializar su accionar. En las organizaciones los profesionales competentes mantienen un mayor índice de resolución de problemas, presentan mayor seguridad para enfrentar una problemática y ejecutarla de la mejor

manera posible siempre en pos al desarrollo tanto de la empresa como del desarrollo de las habilidad personales.

2.5.5.2. Gestión por competencias

Preciado (2012) indica que son repertorios de comportamientos que algunas personas domina mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones evolutivas. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento adquirido.

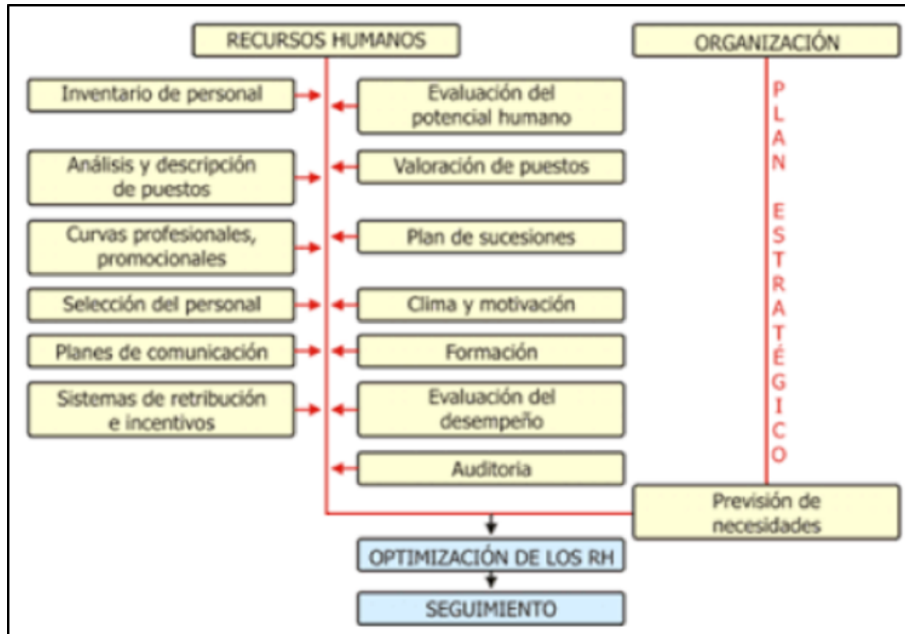
En base a lo antes mencionado se debe indicar que las competencias deben ser consideradas como parte de la capacidad adaptativa cognitivo-conductual que es inherente al ser humano, las cuales son desplegadas para responder a las necesidades específicas que las personas enfrentan en contextos socio históricos y culturales concretos.

2.5.5.3. Modelos de gestión del talento humano

2.5.5.4. Modelo de Harper y Lynch

Se debe resaltar que, “es conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano” (Samaniego, 2013, p. 2). Para de esta manera alcanzar un incremento de eficiencia en el talento humano, se describe en la figura 4, todos sus componentes.

Figura 4: Modelo de Harper y Lynch



Fuente: Samaniego (2013)

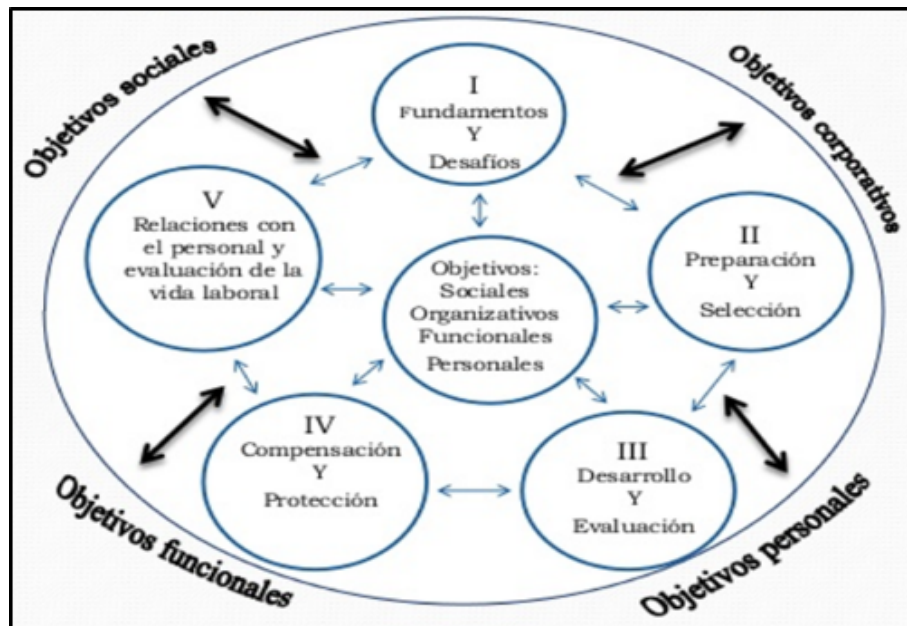
2.5.5.5. Modelo de Werther y Davis

El autor Ballivian (2015) indica que:

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de recursos humanos, que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la Gestión de Recursos Humanos; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos (p. 4).

En la figura 5, se describe todos sus componentes, en la finalidad de visualizar todo el proceso.

Figura 5: Modelo de Werther y Davis



Fuente: Ballivian (2015)

2.5.5.6. Modelo Integral de Gestión por Competencias

El autor Zapata (2014) resalta que:

El éxito de una organización depende de las personas que la lideran y de quienes las siguen al poner en escena en forma conjunta sus conocimientos (el saber), sus habilidades (el hacer) y su actitud (el saber ser), ejes indispensables para conducirse hacia los objetivos trazados. Gestionar por competencias, es decir considerando el conjunto de atributos que cada ser humano posee, permite que la entidad tenga en cuenta todo el potencial de sus colaboradores, los desarrolle y retenga su valioso talento humano (p. 3).

Es así que se presenta en la figura 4, el modelo detallado por competencias.

Figura 6: Modelo Integral de Gestión por Competencias



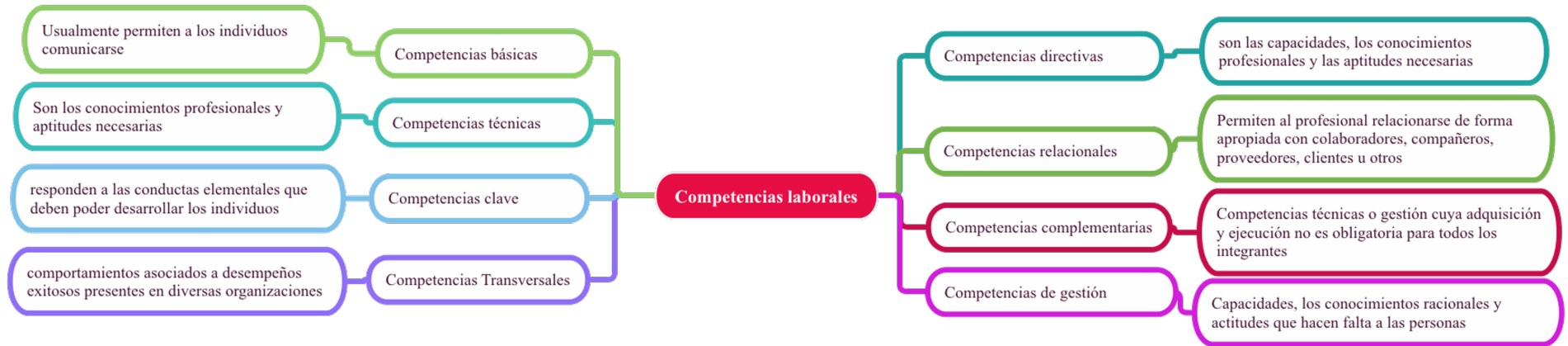
Fuente: Zapata (2014)

De acuerdo con Ernst & Young (2014), las empresas que gestionen correctamente sus talento humano se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, el éxito de la organización se basa en la calidad y la disposición del equipo de humano. La gestión por competencias trata de potencializar las cualidades de cada uno de los colaboradores e integrarlas en un equipo de trabajo más fuerte; en el nuevo milenio dentro de la gestión empresarial prima el factor humano, conocer a profundidad las competencias que cada puesto de trabajo exige y las que su personal puede ofrecer. Los directivos deben mantener el enfoque de que la organización está constituida por personas, y por ende los objetivos institucionales reflejan las aptitudes y cualidades globales del personal enfocado en los recursos organizaciones en la creación de diferencias competitivas.

Al hablar de planificación se hace referencia a las actividades que la gerencia desea implantar con respecto a la gestión de los talento humano, si se desea obtener resultados no solo basta esperar que lleguen por si solos, resulta necesario planificar actividades que motiven al personal y permita detectar las principales competencias para trabajarlas y potencializar su desarrollo.

Es necesario indicar que en la figura 7, se describe un resumen de las competencias laborales.

Figura 7: Resumen de las competencias laborales



2.5.5.7. Competencias básicas

De acuerdo con Cristancho et al. (2016), las capacidades básicas usualmente permiten a los individuos comunicarse, pensar de forma lógica, utilizar la ciencia para conocer e interpretar el mundo. Este tipo de competencias se generan dentro de los primeros niveles de educación.

Por su parte Blanco (2013), indica que las competencias básicas son aquellas que se adquieren en la formación básica y se consideran necesarias a la hora de acceder a un puesto de trabajo, es decir las capacidades básicas son aquella consideradas como necesarias para iniciar en el proceso laboral entre ellas se destacan las habilidades para la lectura, escritura, la comunicación incluso el cálculo matemático básico.

En relación a las implicaciones se deduce que los actores concuerdan en que las capacidades básicas como su nombre lo indica son aquellas consideradas como necesarias, habilidades que todas las personas pueden desarrollar en el inicio de su formación y que en el ámbito laboral son primordiales.

2.5.5.8. Competencias técnicas

Sagi (2012) manifiesta que son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para salvar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su función. Normalmente están ligadas a un proceso y describe la aportación y el nivel de responsabilidad del personal que ejerce la profesión.

De igual forma las competencias técnicas son “referidas a habilidades de tipo tecnológico y metodológico y relacionadas con un determinado trabajo o función. El manejo técnico de determinada maquinaria sería un ejemplo de este tipo de competencias” (Rábago, 2013, p. 88).

Por su forma de redacción estarían más cercanas a las funciones, pero la diferencia es que la competencia está centrada en los conocimientos, habilidades y actitudes del

trabajador que son esenciales para realizar dicha aportación y no en las tareas asociadas a la función.

2.5.5.9. Competencias clave

De acuerdo con Rábago (2013), las competencias clave también son conocidas como competencias básicas las cuales responden a las conductas elementales que deben poder desarrollar los individuos en un determinado puesto de trabajo, es decir se consideran como esenciales para aportar el mínimo de cumplimiento laboral, conocimientos y destrezas básicas como por ejemplo el manejo idiomático.

Por su parte, Zubiría (2012) manifiesta que las capacidades mentales sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes o proveedores. Reflejan los factores de éxito diferenciales, es decir, aquellos que marcan la diferencia entre un grupo nacional de esa profesión y otro normal.

También se han llamado competencias de conducta porque está en fundamentalmente asociadas a habilidades y actitudes que determinan las conductas observables asociadas a la ejecución de la competencia.

2.5.5.10. Competencias Transversales

Las competencia transversales genéricas de acuerdo con Rábago (2013), son los comportamientos asociados a desempeños exitosos presentes en diversas organizaciones y funciones como, por ejemplo, la habilidad de analizar información, tomar decisiones, guiar a otros, cooperar o planificar, etc.

Así mismo, Riello (2013), indica que una competencia transversal es una característica propia de los individuos que se pone en acción como respuesta a una petición del entorno organizativo y que es considerada como esencial en el ámbito laboral para transformar un conocimiento en comportamiento. en este contexto se encuentra la capacidad

para diagnosticar, relacionar, resolver problemas, de tomar decisiones, comunicación, organización de trabajo, gestión de tiempo, actitudes frente al trabajo, etc.

En consecuencia, las competencias transversales se refieren al conjunto de capacidades y habilidades utilizadas para dar respuesta a una situación específica laboral, son consideradas como transversales puesto que son necesarias en todo tipo de trabajo es decir, no se desarrollan específicamente para una función sino que se activan en otros contextos, se adaptan y aplican con facilidad.

2.5.5.11. Competencias de gestión

Las competencias de gestión “son las capacidades, los conocimientos racionales y actitudes que hacen falta a las personas que, por su situación en la empresa, tienen la misión de dirigir personas, gestionar recursos o liderar un sistema o proceso” (Sagi, 2012, p. 93).

Por su naturaleza son competencias de tipo técnico. Dirección de personal a su cargo, diseño de sistemas y procedimientos de control de calidad, control de gastos e inversiones, mejora continua del proceso, gestión presupuestaria.

2.5.5.12. Competencias complementarias

Bunk (2012) indica que son competencias técnicas o gestión cuya adquisición y ejecución no es obligatoria para todos los integrantes de la profesión debido a su naturaleza de alta especialización o complementariedad de la profesión. Tiene un tratamiento retributivo diferenciado.

Las competencias complementarias son aquellas que deben ser adquiridas en consideración a las exigencias del puesto de trabajo, es decir un determinado individuo necesariamente debe desarrollar competencias que le permitan perfeccionar su accionar en el trabajo, sus actividades diarias, pero éstas son propias del puesto y no todos los colaboradores deben poseerlas.

2.5.5.13. Competencias relacionales

Sagi (2012) establece que las competencias que permiten al profesional relacionarse de forma apropiada con colaboradores, compañeros, proveedores, clientes u otros organismos externos.

Las competencias relacionales por su parte, resulta conveniente que todos los colaboradores las desarrollen dentro de la organización, puesto que permite afianzar el ambiente de trabajo, construir un entorno positivo de desarrollo, acrecentar las relaciones interpersonales y en consecuencia el trabajo en equipo necesario para alcanzar los objetivos organizacionales.

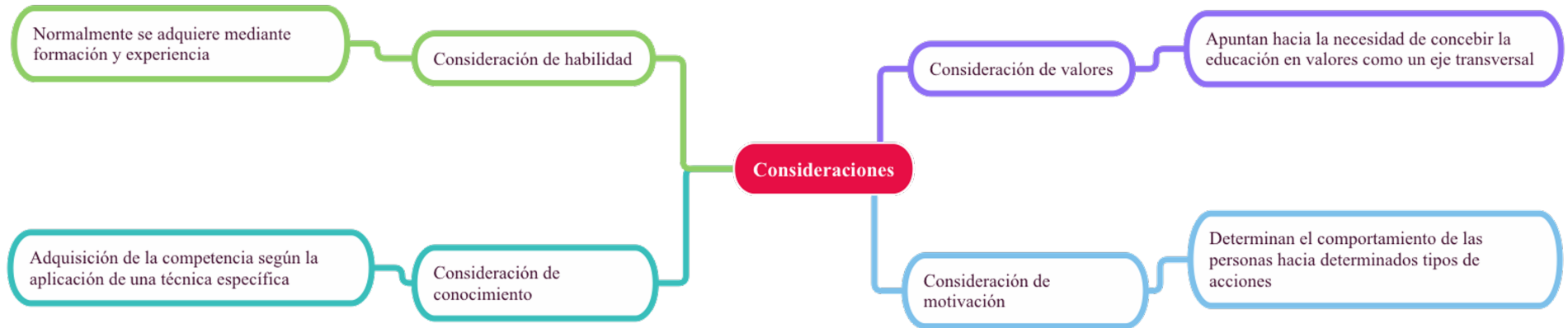
2.5.5.14. Competencias directivas

Sagi (2012) establece que son las capacidades, los conocimientos profesionales y las aptitudes necesarias para establecer y conducir las políticas y estrategias de la empresa y lograr sus objetivos y su desarrollo.

En el caso de las competencias asociadas a la profesión directiva, por su naturaleza y características, es más complicado distinguir entre competencias técnicas y clave.

Ahora en la figura 8, se describe un resumen de las consideraciones.

Figura 8: Resumen de consideraciones



Elaborado por: Poveda Y. (2018)

2.5.5.15. Consideración de habilidad

Dentro del estudio de las competencias la habilidad surge como una característica que “normalmente se adquiere mediante formación y experiencia” (Ernst & Young, 2014, p. 8). De igual forma las habilidades, se definen como la capacidad de realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales, dentro de las organizaciones se cree que cada individuo posee habilidades diferentes y por ello resulta necesario realizar un estudio de esas capacidades individuales para ser establecidas en el puesto de trabajo que se adapte mejor a las condiciones, con la finalidad de explotar el potencial propio del colaborador, se sienta a gusto, seguro, y consiente de su capacidad para realizar ciertas actividades.

2.5.5.16. Consideración de conocimiento

Conjunto de conceptos relacionados con las habilidades asociadas al desempeño “Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica” (Ernst & Young, 2014, p. 8). En este punto las competencias con base a la consideración del conocimiento responden al hecho de que un individuo puede desarrollar una habilidad desconocida al ejercer ciertos trabajos que exigen destrezas, es decir se proporciona información sobre una determinada actividad y la aplicación de estos conocimientos nuevos permite desarrollar habilidad o competencias específicas.

2.5.5.17. Consideración de motivación

Consideración de motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder (Escobar, 2015, p. 89). Competencias por motivación, considera que el talento humano es capaz de realizar acciones con cierto grado de dificultad siempre que cuente con los recursos necesarios, y por supuesto la motivación necesaria para emprender una acción, el personal trabaja en base a la aceptación que considera sobre su trabajo y el grado de motivación que obtiene al realizarlo ya sea por cumplidos, logros, remuneración, exaltación, etc.

2.5.5.18. Consideración de valores

González (2014), indica que las reflexiones acerca de este grupo de competencias apuntan hacia la necesidad de concebir la educación en valores como un eje transversal en la formación profesional, lo que implica lograr un aprendizaje profesional ético y de compromiso social.

2.5.5.19. Desarrollo de competencias laborales

Gutiérrez (2012) establece que de competencias laborales son el conjunto de destrezas, actitudes, conocimientos y habilidades necesarios para realizar con calidad explícitas funciones productivas, en un contexto laboral. Las capacidades y funciones son determinadas por la sección productiva y deben ser medidas por medio del desempeño del personal, bajo estándares o normas rotundos, toma en cuenta el propósito o misión de cada organización con orientación idealista de cada nación, hacia alcanzar objetivos comunes del modelo por capacidad laboral.

Las competencias se definen como la capacidad personal para desarrollar la carrera profesional de manera exitosa, es una combinación de tres elementos: conocimiento, habilidad y actitud, en la tabla 1, se realiza un detalle de la competencia.

Tabla 1: Detalle de competencias

| Competencias | Cual es el aporte |
|----------------|---|
| Destrezas: | Análisis, comunicación, liderazgo, planificación, toma de decisiones. |
| Actitudes: | Adaptación, autoestima, confianza, disciplina, Flexibilidad. |
| Conocimientos: | Específicos, Genéricos, técnicas |
| Valores: | Integridad, productividad, responsabilidad social, solidaridad. |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Escobar (2012) manifiesta lo siguiente:

En el proceso de selección de personal, trabajar bajo la metodología de competencias permite analizar el grado en que una persona posee cada competencia considerada y establecer la brecha entre los aspirantes a un puesto y las competencias requeridas para este. Previo la selección de un candidato, se deberá determinar que se requiere para desempeñar una ocupación y luego expresar esto en términos de competencias (p. 5).

Asimismo, selección por competencias significa selección de personas con habilidades para tener un desempeño superior en su posición o nivel, cualquiera que esté sea, junto con la motivación requeridas para un puesto. Involucra, además, trabajar en la organización dentro un modelo de competencias. La aplicación de esta técnica ha sido para las empresas una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una orientación que alcance un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus integrantes.

2.5.5.20. Gestión de Talento Humano

El escenario de la gestión del talento humano está constituido por las organizaciones y los individuos. Las personas gran parte de su tiempo labora en las empresas, las mismas que dependen estos sujetos para funcionar y lograr las metas. Los empleados dependen de las instituciones en que laboran para conseguir sus propósitos individuales y personales.

Oltra et al. (2012) indica que hoy en día, las empresas reconocen al talento humano como el ente fundamental de cualquier organización, sin embargo, esta expresión suele repetirse una y otra vez sin medir la verdadera magnitud y consecuencia de su significado, pero con el paso de los años esta concepción ha venido evolucionando de manera extraordinaria.

Anteriormente el ser humano era considerado como un activo más de la organización y por ende no era éste en el que se centraban los esfuerzos para consecución de las mejoras

organizacionales, no obstante, y para dicha nuestra, esta concepción ha cambiado y ha evolucionado de la mano de la humanidad.

Para González (2012) establece que en la nueva economía, las personas son el eje fundamental sobre el cual se asientan las organizaciones, y es de quienes depende el logro de sus objetivos. Podemos decir que, en la actualidad, las empresas se diferencian en unas de otras, no por su capital o sus tecnologías, sino por las personas que la forman, por su capital humano, así, el futuro de las empresas va a estar directamente relacionado con el desarrollo y la fidelidad que logra con sus empleados.

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos, actitudes y habilidades de un individuo.

2.6. HIPÓTESIS

H_1 = La capacitación mejora el desarrollo de las competencias laborales en el personal técnico de la EESA.

H_0 = La capacitación no mejora el desarrollo de competencias laborales en el personal técnico de la EESA.

2.7. SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable independiente X= capacitación.

Variable Dependiente Y= desarrollo de competencias laborales

Unidad de Observación= EESA.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de acuerdo con Hernández et al. (2014) indica lo siguiente:

Emplea la recolección y el análisis de datos para responder preguntas y comprobar las hipótesis determinadas previamente, y se enfatiza en la medición numérica, en contar y comúnmente en la utilización de la estadística con precisión patrones de conducta en una población establecida (p. 15).

Es necesario indicar que el enfoque va ser de alto aporte en el desarrollo del presente proyecto de investigación debido a que emplearan métodos técnicos los mismos que son verificados numéricamente, se resalta que es prioritario evaluar el entorno actual de la institución por medio de varios métodos como: encuesta, observación directa, análisis de las necesidades de capacitación, para posteriormente forjar los resultados obtenidos en las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INFORMACIÓN

En cuanto a la modalidad de la investigación se destaca que, “la investigación de campo es el estudio metódico de los sucesos en el lugar en que se generan los eventos. Se pondrá en contacto con la institución, para adquirir información según los objetivos del proyecto” (Naghi, 2012, p. 15). Así también, es necesario indicar el punto de vista de Baena (2014) donde manifiesta lo siguiente:

Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que se usarán en la investigación (p. 12).

Por lo tanto, se debe indicar que la presente investigación, se aplicó métodos como la entrevista: la encuesta, además de que accederá a saber lo que ocurre en la institución, sus carencias, conflictos, dificultades, para diseñar una propuesta integral que resuelva la problemática.

3.2.1. Bibliográfica documental

Es importante el punto de vista de los autores Tena y Rivas (2012) encontró al respecto de la investigación bibliográfica documental:

La investigación documental es el método investigativo basado en la revisión de textos, artículos, bibliografías, videos, películas entre otros ya existentes sobre un tema y que pueden ser utilizadas para dar inicio o traer a flote un tema ya tratado. Allí se puede encontrar una investigación histórica hecha ya sobre el tema de interés (p. 21).

Rojas (2012), señala que la investigación documental se caracteriza por trabajar directa o indirectamente sobre textos o documentos por lo que es asociada a la investigación archivística y bibliográfica, aunque en la investigación documental el concepto que se tiene sobre el documento es más amplio. Ya que además de textos o documentos cubre también como bases de datos micropelículas, microfichas, diapositivas, planos, discos, cintas y películas que aporten información y den resultados a la investigación.

La investigación documental, es importante para el presente estudio, debido a que los planes de fortalecimiento organizacional se hallan archivados y registrados, es así como toda la documentación pertinente ya sea del presente año o de años anteriores se la puede hallar, analizar y al mismo tiempo servir de respaldo para este proyecto.

3.2.2. Investigación de campo

En cambio, la investigación de campo es importante y prioritaria aplicarla para el desarrollo del proyecto de investigación, debido a que esta aportará información altamente prioritaria para establecer la solución a la problemática. Es necesario indicar que la recolección de la información se la realizó en los departamentos técnicos y e departamento de relaciones industriales de la EEASA, es decir en el mismo lugar donde se desarrolla la problemática.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación exploratoria

El autor Bernal (2012) encontró lo siguiente:

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio (p. 131).

En base a lo antes mencionado se destaca que su beneficio es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido analizadas con anterioridad, por lo tanto, dentro del proyecto de investigación se desarrolla al momento que se indaga respecto a la problemática desarrollada en la EEASA, al momento de indagar sobre el sistema de evaluación del desempeño, SEDEP.

3.3.2. Investigación descriptiva

Naghi (2012) encontró lo siguiente:

Frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga (p. 91).

Es utilizada en la presente investigación, debido a que accede a través de la recolección de datos, comprobar la hipótesis, así mismo para profundizar las causas y efectos del problema y de esta forma plantear soluciones que sean aplicables y realicen progresos a la institución. Dentro de este aspecto se debe resaltar que se la realizó desde la aplicación del instrumento, su debido análisis e interpretación y el llegar a aplicar la prueba estadística de *Sperman*, de tal manera que se visualice la correlación de las variables.

3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)

El autor Bernal (2012) establece al respecto lo siguiente:

Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). Si dos variables están correlacionadas y se conoce la correlación, se tienen bases para predecir con mayor o menor exactitud el valor aproximado que tendrá un grupo de personas en una variable, sabiendo qué valor tienen en la otra variable (p. 92).

Es de interés para el desarrollo del proyecto de investigación, debido a que esta permitió asociar las variables de capacitación con el desarrollo de las competencias en el personal técnico de la Empresa Eléctrica, así también para conocer su comportamiento, su relación con otros factores, para determinar cuáles con sus tendencias, ya sean estas de perfeccionamiento o de regresión.

3.4. POBLACIÓN

Al respecto de la población López (2012), indica que es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros.

Al respecto de la muestra López (2012), indica que es un subconjunto o parte del universo o población en que se lleva a cabo la investigación. Esta es una parte representativa de la población sujeta de estudio.

En la presente investigación no se utilizó el cálculo para establecer la muestra, debido a que se trabajó con toda la población que es el personal técnico de la EEASA en un total de 90 electricistas, distribuidos en los departamentos técnicos como son: Distribución, Comercialización, Subtransmisión, Zona Oriental Napo y Zona Oriental Pastaza.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

El autor Rebaza (2012) indica que:

La definición operacional de un concepto consiste en definir las operaciones que permiten medir ese concepto o los indicadores observables por medio de los cuales se manifiesta ese concepto. En términos simples, la definición operacional constituye el medio por el cual se asignan valores a una variable. Es el paso de lo abstracto a lo concreto. Conduce a la identificación de los elementos de la realidad. La operacionalización posibilita la comprobación de la variable (p. 30).

Su interés radica en demostrar cuando una o más variables independientes alteran o influyen en la variable dependiente, en otras palabras, si la variable independiente origina algún cambio específico en la variable dependiente, esta actividad necesita controlar estrictamente las condiciones experimentales de la investigación.

En la tabla 2, se presenta la operacionalización de la variable independiente y en la tabla 3, se presenta la operacionalización de la variable dependiente.

Tabla 2: Operacionalización de la variable independiente:
Capacitación

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMS BÁSICOS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|---|---|---|---|--|
| <p>Según Hidalgo (2012) indica que se entiende por capacitación las actividades de enseñanza aprendizaje destinadas a que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades, y modifiquen actitudes en relación con necesidades de un campo ocupacional determinado.</p> | <p>Alcance de competencias en el sector técnico</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de personas en el perfeccionamiento de sus actividades. Porcentaje progreso en el desempeño | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿La capacitación es un beneficio individual?. ▪ ¿Usted busca el auto capacitarse para el bien común y de la empresa?. ▪ ¿Considera usted que la empresa debe capacitar constantemente a su personal?. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta ▪ Cuestionario |

Continúa en la siguiente página

Tabla 2: Operacionalización de la variable independiente:
Capacitación (Continuación)

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMS BÁSICOS | TÉCNICAS INSTRUMENTOS |
|---|----------------|--|---|--|
| Mediante eventos de corta duración, lo cual aporta a generar las competencias en el sector técnico mediante las capacitaciones. | Capacitaciones | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje del personas en su crecimiento personal. ▪ Porcentaje de las necesidades de capacitación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿La empresa aplica técnicas para el mejoramiento continuo?. ▪ ¿El lugar donde usted trabajar modifica al personal que mejor cumple sus funciones?. ▪ ¿Usted considera que las capacitaciones de ayudaran a mejorar su trabajo?. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta ▪ Cuestionario |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Tabla 3: Variable dependiente: Desarrollo de Competencias
Laborales

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ITEMS BÁSICOS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|---|--------------------|--|---|--|
| <p>Gutiérrez (2012) establece que de competencias laborales son el conjunto de destrezas, actitudes, conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para realizar el mejoramiento de las funciones productivas, dentro de la organización.</p> | <p>Experiencia</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje del nivel de conocimiento que tenga. ▪ Porcentaje del conocimiento adquirido | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿A usted le han dado como situaciones sobre un buen manejo de las competencias laborales para el mejoramiento de su empresa?. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta ▪ Cuestionario |

Continúa en la siguiente página

Tabla 3: Variable dependiente: Desarrollo de Competencias
Laborales (Continuación)

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORÍAS | INDICADORES | ITEMS BÁSICOS | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS |
|-------------------|--------------|--|--|--|
| | Mejoramiento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje del cliente complacido. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Usted estaba al tanto de las metas y objetivos de la organización?. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta ▪ Cuestionario |
| | Organización | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje del cliente complacido. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Usted siente que está satisfecho con su puesto de trabajo?. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta ▪ Cuestionario |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la fase de recolección de información es necesario contestar siete preguntas detalladas en la tabla 4.

Tabla 4: Recolección de la información

| Pregunta | Detalle |
|-----------------------|---|
| ¿Para qué?: | Para establecer un proceso eficiente de las necesidades actuales de capacitación. |
| ¿A qué personas?: | A los colaboradores que conforman el personal técnico de la Empresa Eléctrica Ambato. |
| ¿Sobre qué aspectos?: | De las necesidades de capacitación y el desarrollo de las competencias laborales. |
| ¿Quién?: | La investigadora |
| ¿Cuándo?: | 3 meses a partir de la aprobación del plan. |
| ¿Cuántas veces?: | A los nventa colaboradores, con dos encuestas. |
| ¿Con que técnicas?: | Encuestas. |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación se aplicó la encuesta.

3.7.1. Encuesta

Bernal (2012), establece que permite la búsqueda de información para grandes grupos. Los resultados se procesan generalmente de forma cuantitativa y permite recopilar una gran cantidad de información en poco tiempo.

Por lo que la encuesta elaborada con preguntas cerradas que permitieron recopilar información sobre las variables de estudio, estuvo dirigida al personal técnico de la EEASA.

3.8. DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.8.1. Encuestas

El instrumento se obtuvo de la EEASA, del sistema de evaluación del desempeño (SEDEP), el cual se encuentra vigente para evaluar el desempeño de los colaboradores. Es necesario indicar que este fue validado por el equipo técnico del Departamento de Relaciones Industriales conformado por cuatro personas y el presidente ejecutivo, adicional a ello el equipo de consultoría conformado por cinco personas. Además, se suma la evaluación de la capacitación a través de la valoración del contenido y la experiencia del instructor. A continuación, se describen las variables utilizadas:

- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Actividades encaminadas al servicio a los clientes (internos y externos de la EEASA), para: comprender, satisfacer y resolver sus necesidades, manteniendo con aquellos relaciones de largo plazo.

- **COMPROMISO INSTITUCIONAL:** Actividades que requieren sentir como propios los objetivos de la organización, apoyando e instrumentando decisiones que favorezcan el interés institucional, previniendo y superando obstáculos que interfieran su cumplimiento.

- **INICIATIVA AUTONOMIA:** Actividades asignadas que ejecutan rápida y eficientemente las tareas asignadas, superando cualquier dificultad de manera proactiva, proponiendo mejoras y mostrando flexibilidad a los cambios.

- **TOLERANCIA A LA PRESIÓN:** Actuar con eficacia y alto desempeño en situaciones de mucha exigencia y de presión de tiempo, así como de volumen de trabajo, o, en circunstancias de desacuerdo u oposición.

- **CALIDAD DEL TRABAJO:** Comprender la esencia de los aspectos bajo su responsabilidad, aplicar buen juicio y discernimiento para transmitir a todos los niveles: conocimientos, habilidades, principios y valores, orientados a la

consecución de los mejores resultados. Incluye la capacidad para manejar y utilizar herramientas manuales con destreza y propiedad.

- **RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Idear y plantear alternativas factibles que permitirán generar la solución de problemas actuales y futuros, en función de las necesidades y objetivos.
- **CONTENIDO:** valora el contenido temático de los cursos recibidos de forma que se conoce el criterio de la experiencia de capacitación recibida y cómo influye en las competencias.
- **INSTRUCTOR:** se valora la experiencia, formación y carisma del instructor como parte del proceso de formación, considerando que la formación del instructor permite asimilar y manejar las competencias.
- El instrumento contiene preguntas cerradas con escala de Likert de 5 niveles de respuesta, con el objetivo de recolectar información del personal del sector técnico de la Empresa Electrica Ambato para facilitar la investigación del problema planteado

En base a lo antes indicado en la tabla 5, se presenta un detalle de la información primaria y secundaria.

Tabla 5: Técnicas e instrumentos para la investigación

| Tipo | Detalle |
|--|--|
| Fuente de información primaria: | Se la obtendrá de los funcionarios de la empresa Eléctrica Ambato. Por medio de la observación directa y encuestas, todo ello mediante un cuestionario. |
| Fuente de información primaria información secundaria: | Se la obtendrá por medio de libros, Internet, revistas científicas, tesis de grado, entre otras. Por medio de la lectura y condensación de la información. |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

3.8.1.1. ANÁLISIS DE CONSISTENCIA

Para la aplicación del instrumento es necesario realizar un análisis de consistencia del instrumento, en consideración de este aspecto se considera de alta utilidad y relevancia aplicar el *Alfa de Cronbach*, para lo cual es necesario indicar lo que indican Ledesma, Molina, y Valero (2014) donde indican lo siguiente:

Dentro de la Teoría Clásica de los *Tests (TCT)* el método de consistencia interna es el camino más habitual para estimar la fiabilidad de pruebas, escalas o test, cuando se utilizan conjuntos de ítems o reactivos que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido. La principal ventaja de ese método es que requiere solo una administración de la prueba; además, los principales coeficientes de estimación basados en este enfoque son sencillos de computar y están disponibles como opción de análisis en los programas estadísticos más conocidos, como *SPSS, Statistica o SAS*. Dentro de esta categoría de coeficientes, *Alfa de Cronbach* es, sin duda, el más ampliamente utilizado por los investigadores. *Alfa* estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad (p. 143).

En cambio en la tabla 6, se presenta la estadística de fiabilidad del *Alfa de Cronbach*, de todas las categorías. Se debe resaltar que esta aporta a estimar el límite inferior del coeficiente de fiabilidad.

Tabla 6: Estadística de fiabilidad de todas las dimensiones

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,801 | 5 |

Fuente: elaboración propia en base a *SPSSStatistics*

El valor de *Alfa de Cronbach* de 0.801 indica que el instrumento posee consistencia interna necesaria para recolectar información, por tal motivo este instrumento es adecuado para recolectar información dentro de la Empresa Eléctrica. De acuerdo a la siguiente consideración:

- Coeficiente *alfa* < 0.5 es inaceptable.
- Coeficiente *alfa* > 0.5 es pobre.
- Coeficiente *alfa* > 0.6 es cuestionable.
- Coeficiente *alfa* > 0.7 es aceptable.
- Coeficiente *alfa* > 0.8 es bueno.
- Coeficiente *alfa* > 0.9 es excelente.

3.9. PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

En respecto a esta fase se debe realizar el siguiente detalle del proceso a seguir:

- Se establece la necesidad de elaborar un cuestionario, con la finalidad de verificar la viabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto a este.
- Realizado el cuestionario se procedió a elaborar la encuesta a los funcionarios de la Empresa Eléctrica Ambato por medio de *Google Docs*.
- Para la tabulación de resultados de manera gráfica y tabular se utilizaró el *software SPSSStatistics*.
- Es necesario indicar que se analizaron los resultados, los mismos que son presentados debidamente en este documento.
- Realizado el proceso de la encuesta se procedió a desarrollar la verificación de la hipótesis con *Spearman*, mediante el *software SPSSStatistics*.
- Completados los resultados se desarrolló un análisis del plan estratégico de la empresa, para de esta manera establecer un análisis de prospectiva con la ayuda de los *softwares Mic-Mac y Mactor*.

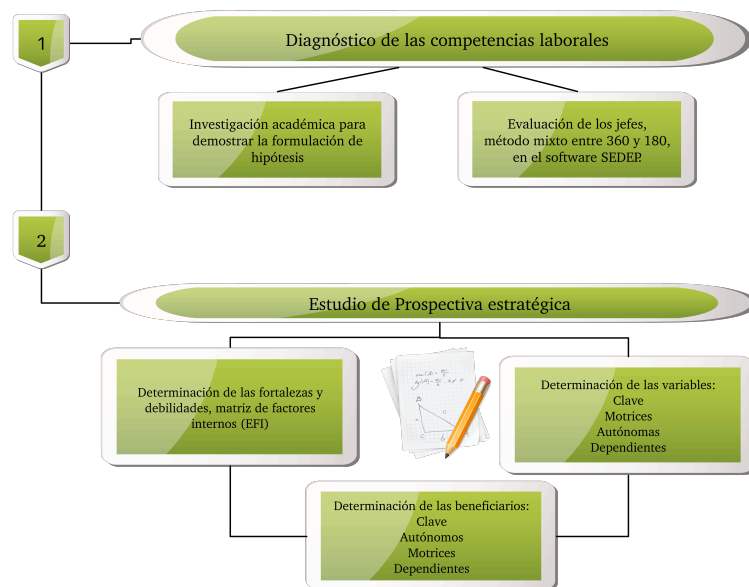
CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la figura 9, se detalla el proceso a seguir en el análisis e interpretación de resultados.

- Análisis de consistencia del instrumento.
- Diagnóstico de las competencias laborales, se determinaron en la evaluación realizada por los jefes de las áreas, se destaca que el instrumento está realizado en el *software SEDEP*, que es propiedad de la EEASA.
- Verificación de la hipótesis mediante la prueba Correlación de *Spearman*.

Figura 9: Proceso para el análisis e interpretación



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Los datos recolectados de las encuestas aplicadas a los 90 técnicos de EASSA se representan a través de tablas y barras que indican los resultados obtenidos de las competencias y aplicación de sistemas de capacitación dentro de dicha empresa.

4.1.1. Dimensión de la orientación al cliente

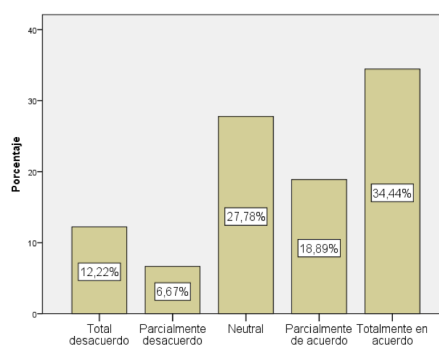
4.1.1.1. Exige la satisfacción del cliente interno y externo. Es un referente cuando busca dar soluciones inmediatas en ese ámbito.

Tabla 7: Satisfacción del cliente interno y externo

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 11 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| Parcialmente desacuerdo | 6 | 6,7 | 6,7 | 18,9 |
| Neutral | 25 | 27,8 | 27,8 | 46,7 |
| Parcialmente de acuerdo | 17 | 18,9 | 18,9 | 65,6 |
| Totalmente en acuerdo | 31 | 34,4 | 34,4 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 10: Satisfacción del cliente interno y externo



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

De las encuestas el 34 % está totalmente de acuerdo y el 19 % está parcialmente de acuerdo en considerar que la satisfacción del cliente interno y externo es un referente cuando busca dar soluciones inmediatas en ese ámbito. Solo el 18 % no está de acuerdo con esta afirmación.

Se observa que la satisfacción del cliente es una prioridad en la prestación del servicio siendo el esmero por solucionar los problemas que se puedan presentar con el mismo, de modo que salgan completamente satisfechos con su visita. Es por esta razón que se capacitan constantemente y están dispuestos a realizar dichas actividades.

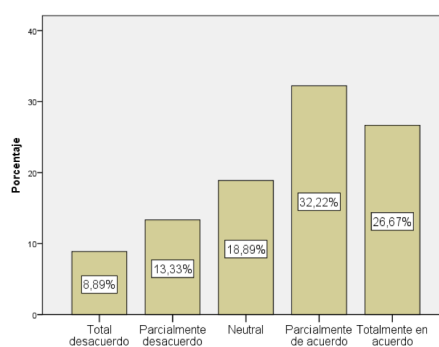
4.1.1.2. Prioriza la satisfacción del cliente interno y externo. Demuestra interés constante por dar soluciones en ese ámbito.

Tabla 8: Prioriza la satisfacción del cliente interno y externo

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 8 | 8,9 | 8,9 | 8,9 |
| Parcialmente desacuerdo | 12 | 13,3 | 13,3 | 22,2 |
| Neutral | 17 | 18,9 | 18,9 | 41,1 |
| Parcialmente de acuerdo | 29 | 32,2 | 32,2 | 73,3 |
| Totalmente en acuerdo | 24 | 26,7 | 26,7 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 11: Prioriza la satisfacción del cliente interno y externo



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

De las encuestas aplicadas el 27 % está totalmente de acuerdo, el 32 % está parcialmente de acuerdo y el 19 % mantiene su opinión neutra respecto a priorizar la satisfacción del cliente interno y externo, además, demuestra interés constante por dar soluciones en ese ámbito, solo el 22 % no está de acuerdo con esta información.

Esto indica que los empleados del área técnica de EASSA participan activamente en la solución de problemas que mejoren la satisfacción de los clientes internos y externos de la institución, por ello las soluciones de aspecto técnico son realizadas a tiempo y aportan con valor en cada actividad que realizan.

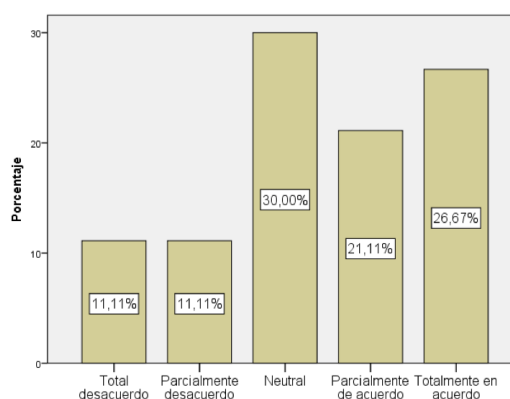
4.1.1.3. Responde positivamente a la satisfacción del cliente interno y externo. Cumple con los procedimientos y políticas establecidas por la empresa, para ese propósito.

Tabla 9: Responde positivamente a la satisfacción del cliente interno y externo

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 10 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| Parcialmente desacuerdo | 10 | 11,1 | 11,1 | 22,2 |
| Neutral | 27 | 30 | 30 | 52,2 |
| Parcialmente de acuerdo | 19 | 21,1 | 21,1 | 73,3 |
| Totalmente en acuerdo | 24 | 26,7 | 26,7 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 12: Responde positivamente a la satisfacción del cliente interno y externo



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 22 % no está de acuerdo, mientras que el 21 % está parcialmente de acuerdo y 27 % está totalmente de acuerdo con responder positivamente a la satisfacción del cliente interno y externo y cumple con los procedimientos y políticas establecidas por la empresa.

El personal de acuerdo a la encuesta está de acuerdo en cumplir con las normas, procesos y procedimientos establecidos, además de las políticas que permiten satisfacer las necesidades de los clientes, es decir, realizar las actividades en su cargo de forma que se consigue dar forma a la razón de ser de la empresa, es decir satisfacer al cliente.

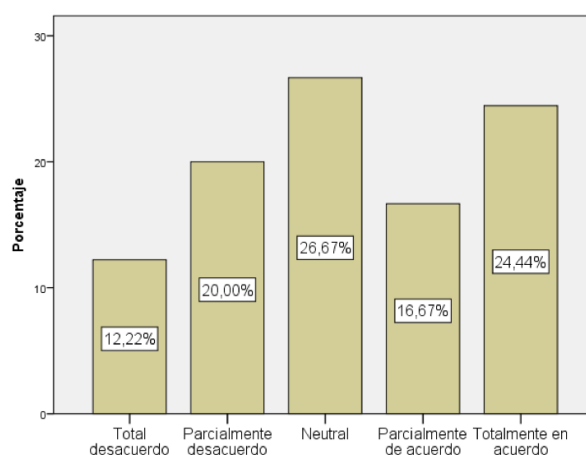
4.1.1.4. Eventualmente responde a la satisfacción del cliente interno y externo. Ocasionalmente cumple con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, para ese propósito.

Tabla 10: Eventualmente responde a la satisfacción del cliente interno y externo

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 11 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| Parcialmente desacuerdo | 18 | 20 | 20 | 32,2 |
| Neutral | 24 | 26,7 | 26,7 | 58,9 |
| Parcialmente de acuerdo | 15 | 16,7 | 16,7 | 75,6 |
| Totalmente en acuerdo | 22 | 24,4 | 24,4 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 13: Eventualmente responde a la satisfacción del cliente interno y externo



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

En la encuesta realizada el 12% está en desacuerdo y el 20% están parcialmente en desacuerdo, mientras que el 17% está parcialmente de acuerdo y el 24% está totalmente de acuerdo con responder a la satisfacción del cliente interno y externo, además de cumplir con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, para ese propósito eventualmente.

Esto indica que la actividad de cumplir los procesos y procedimientos que se relacionan con las actividades del puesto trabajo están encaminados hacia satisfacer a los clientes internos y externos de forma que se cumple con la función de su puesto de trabajo.

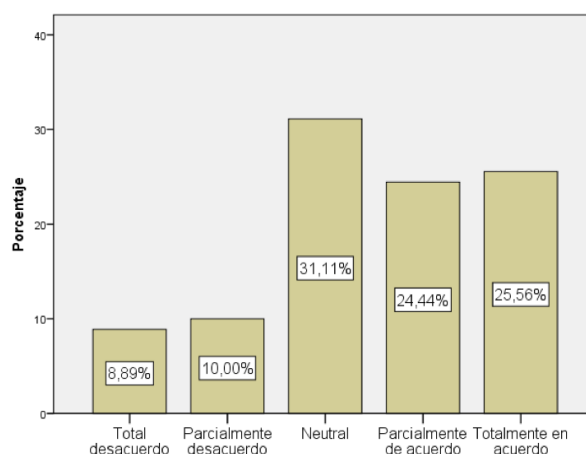
4.1.1.5. No tiene dificultad para satisfacer las demandas de los clientes internos y externos. No cumple con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa. Genera inconformidad en los clientes.

Tabla 11: Tiene dificultad para satisfacer las demandas

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 8 | 8,9 | 8,9 | 8,9 |
| Parcialmente desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 18,9 |
| Neutral | 28 | 31,1 | 31,1 | 50 |
| Parcialmente de acuerdo | 22 | 24,4 | 24,4 | 74,4 |
| Totalmente en acuerdo | 23 | 25,6 | 25,6 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 14: Tiene dificultad para satisfacer las demandas



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

Al cuestionar a los empleados del área técnica el 19 % está en desacuerdo, mientras que el 25 % está parcialmente de acuerdo y 26 % está totalmente de acuerdo con que no existe dificultad para satisfacer las demandas de los clientes internos y externos, además no genera inconformidad en los clientes, siendo la prioridad el cumplimiento de las políticas.

Los trabajadores del área técnica son conscientes del rol e importancia del cumplimiento de sus actividades y procesos dentro de la organización de forma que no se generan dificultades para cumplir con las expectativas de las clientes internos y externos de la organización.

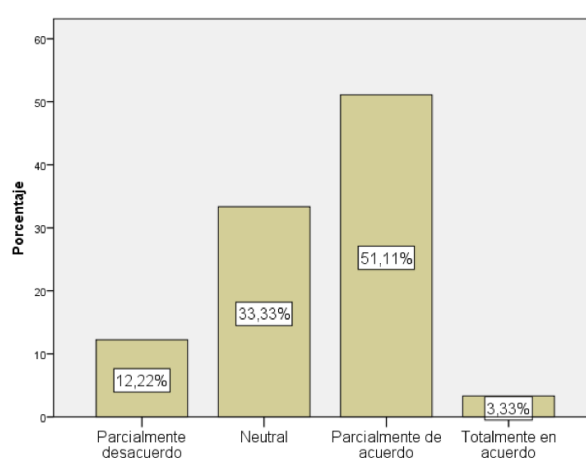
4.1.1.6. Orientación al cliente

Tabla 12: Dimensión de la orientación al cliente global

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Parcialmente desacuerdo | 11 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| Neutral | 30 | 33,3 | 33,3 | 45,6 |
| Parcialmente de acuerdo | 46 | 51,1 | 51,1 | 96,7 |
| Totalmente en acuerdo | 3 | 3,3 | 3,3 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 15: Dimensión de la orientación al cliente global



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

En forma global el cumplimiento de la dimensión de satisfacción al cliente el 54 % está de acuerdo o parcialmente de acuerdo que es un factor importante para el cumplimiento de las metas organizacionales.

El personal del área técnica están de acuerdo con considerar como un elemento clave para la satisfacción de los clientes internos y externos el cumplimiento de las actividades propias de su cargo, además, del cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos que se han diseñado en la organización.

4.1.2. Dimensión del compromiso institucional

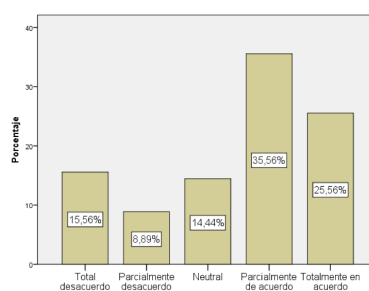
4.1.2.1. Se fija altos objetivos y siempre los cumple, mejorando constantemente su trabajo. Toma decisiones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos, previniendo los posibles obstáculos que se pudieren presentar.

Tabla 13: Se fija altos objetivos y siempre los cumple

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 14 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| Parcialmente desacuerdo | 8 | 8,9 | 8,9 | 24,4 |
| Neutral | 13 | 14,4 | 14,4 | 38,9 |
| Parcialmente de acuerdo | 32 | 35,6 | 35,6 | 74,4 |
| Totalmente en acuerdo | 23 | 25,6 | 25,6 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 16: Se fija altos objetivos y siempre los cumple



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

De la encuesta realizada se observa que el 26 % está totalmente de acuerdo, el 36 % están parcialmente de acuerdo y el 15 % está en desacuerdo con fijarse altos objetivos y siempre los cumple, mejorando constantemente su trabajo, además, toma decisiones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos, previniendo los posibles obstáculos que se pudieren presentar.

Dentro de la dimensión de compromiso con las políticas institucionales los trabajadores del área técnica fijan objetivos que son adecuados de cumplir y facilitan el proceso de mejoramiento dentro de la institución y que se puedan llegar a consensos con sus compañeros de trabajo.

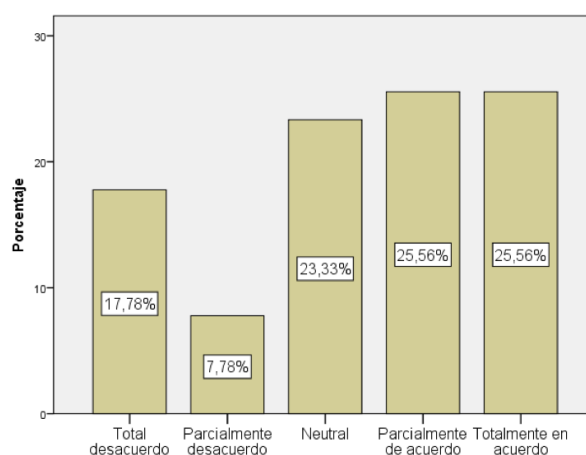
4.1.2.2. Prioriza los objetivos y los cumple, mejorando su trabajo. Toma decisiones para el cumplimiento de los objetivos, superando los obstáculos presentados.

Tabla 14: Prioriza los objetivos y los cumple, mejorando su trabajo

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 16 | 17,8 | 17,8 | 17,8 |
| Parcialmente desacuerdo | 7 | 7,8 | 7,8 | 25,6 |
| Neutral | 21 | 23,3 | 23,3 | 48,9 |
| Parcialmente de acuerdo | 23 | 25,6 | 25,6 | 74,4 |
| Totalmente en acuerdo | 23 | 25,6 | 25,6 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 17: Prioriza los objetivos y los cumple, mejorando su trabajo



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

En la encuesta realizada el 26 % está totalmente de acuerdo, el 26 % está parcialmente de acuerdo y el 25 % está en desacuerdo con priorizar los objetivos y los cumplirlos, mejorando su trabajo. Toma decisiones para el cumplimiento de los objetivos, superando los obstáculos presentados.

El personal del área técnica considera que es mejor realizar un trabajo y colaborar con las decisiones que se tomen por las jefaturas, sin embargo, no toma decisiones de tipo preventiva, dejando en evidencia el poco trabajo proactivo dentro de la organización.

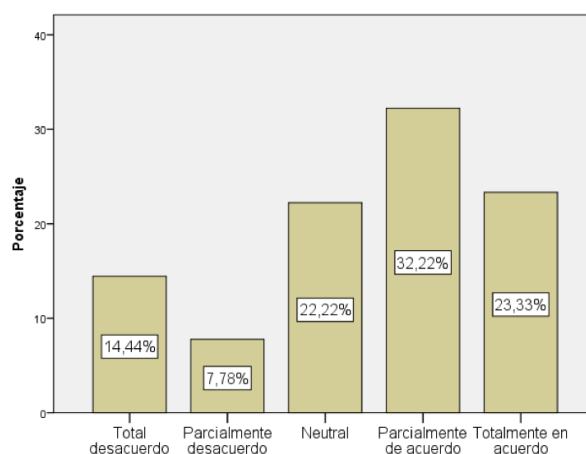
4.1.2.3. Cumple con los objetivos para realizar su trabajo. Aplica procedimientos para el cumplimiento de los objetivos, minimizando los obstáculos presentados.

Tabla 15: Cumple con los objetivos para realizar su trabajo

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 13 | 14,4 | 14,4 | 14,4 |
| Parcialmente desacuerdo | 7 | 7,8 | 7,8 | 22,2 |
| Neutral | 20 | 22,2 | 22,2 | 44,4 |
| Parcialmente de acuerdo | 29 | 32,2 | 32,2 | 76,7 |
| Totalmente en acuerdo | 21 | 23,3 | 23,3 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 18: Cumple con los objetivos para realizar su trabajo



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 23 % está totalmente de acuerdo y el 32 % está parcialmente de acuerdo con cumplir con los objetivos para realizar su trabajo, además aplica procedimientos para el cumplimiento de los objetivos, minimizando los obstáculos presentados.

Esto indica que los procedimientos y políticas son aplicados tratando de realizar el mínimo esfuerzo, el 26 % de personal considera que el trabajo debe ser realizado de mejor manera de forma que se contribuya al esfuerzo de la organización por mantener satisfecho al cliente interno y externo.

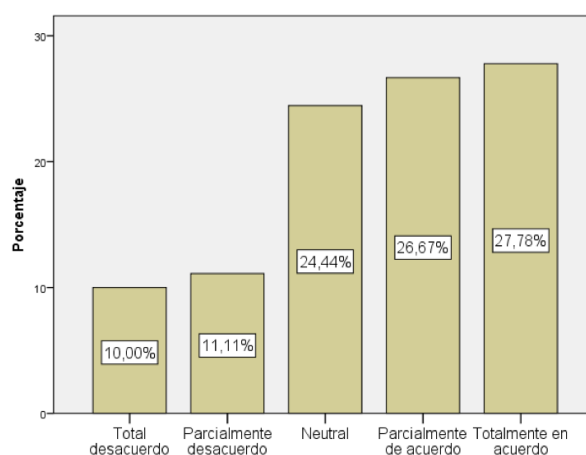
4.1.2.4. Eventualmente cumple con los objetivos para realizar su trabajo. Ocasionalmente aplica los procedimientos establecidos para el cumplimiento de los objetivos, sin superar totalmente los obstáculos presentados.

Tabla 16: Eventualmente cumple con los objetivos para realizar su trabajo

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 10 |
| Parcialmente desacuerdo | 10 | 11,1 | 11,1 | 21,1 |
| Neutral | 22 | 24,4 | 24,4 | 45,6 |
| Parcialmente de acuerdo | 24 | 26,7 | 26,7 | 72,2 |
| Totalmente en acuerdo | 25 | 27,8 | 27,8 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 19: Eventualmente cumple con los objetivos para realizar su trabajo



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 28% de personas que han sido encuestadas están totalmente de acuerdo, mientras que el 27% están de parcialmente de acuerdo que los procedimientos se aplican parcialmente, mientras que el 21% están en desacuerdo con dicha afirmación.

Esto indica que el personal de área técnica de EASSA tratan de cumplir con los objetivos a pesar de tener que en ocasiones dejar de cumplir las políticas y procedimientos de forma que su prioridad es cumplir con las necesidades de los clientes de la organización.

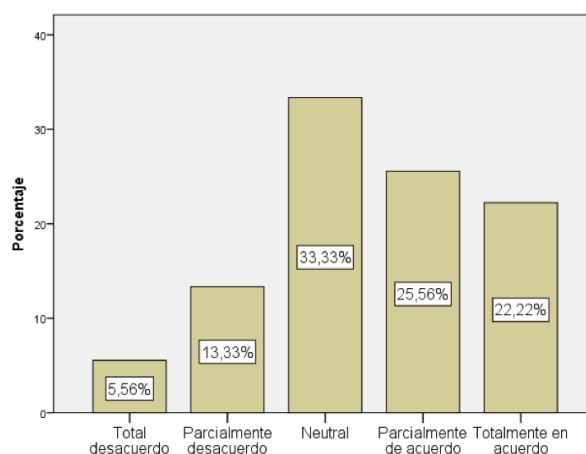
4.1.2.5. Inobserva los procedimientos para cumplir con los objetivos, realizando su trabajo, sin resolver los problemas presentados.

Tabla 17: Inobserva los procedimientos para cumplir con los objetivos

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 5 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| Parcialmente desacuerdo | 12 | 13,3 | 13,3 | 18,9 |
| Neutral | 30 | 33,3 | 33,3 | 52,2 |
| Parcialmente de acuerdo | 23 | 25,6 | 25,6 | 77,8 |
| Totalmente en acuerdo | 20 | 22,2 | 22,2 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 20: Inobserva los procedimientos para cumplir con los objetivos



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 33 % de los encuestados es neutral frente, mientras que el 19 % indica que no está de acuerdo con inobservar los procedimientos para cumplir con los objetivos, realizando su trabajo, sin resolver los problemas presentados.

Es decir que el personal no considera como algo adecuado el dejar de observar las políticas y procedimientos institucionales de forma que se garantice el cumplimiento del rol de la empresa en la sociedad.

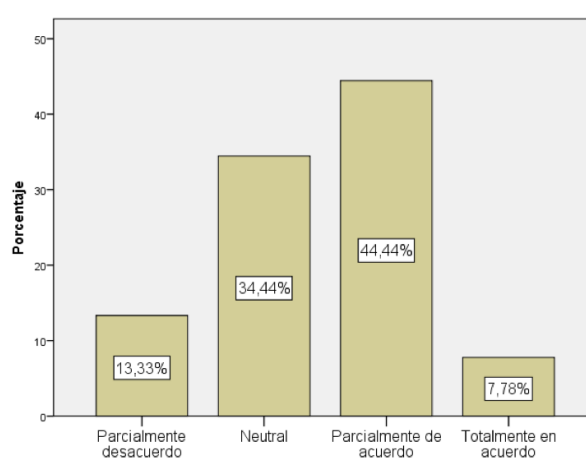
4.1.2.6. Compromiso institucional

Tabla 18: Dimensión del compromiso institucional global

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Parcialmente desacuerdo | 12 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| Neutral | 31 | 34,4 | 34,4 | 47,8 |
| Parcialmente de acuerdo | 40 | 44,4 | 44,4 | 92,2 |
| Totalmente en acuerdo | 7 | 7,8 | 7,8 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 21: Dimensión del compromiso institucional global



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

En forma global en la dimensión de compromiso institucional el 44 % están parcialmente de acuerdo y el 8 % está totalmente de acuerdo en considerar como una prioridad la imagen del compromiso institucional.

Esto indica que los empleados del área técnica consideran a las competencias del compromiso institucional como un elemento esencial para la creación de imagen corporativa por parte de la empresa ante la sociedad y clientes.

4.1.3. Dimensión de la iniciativa autónoma

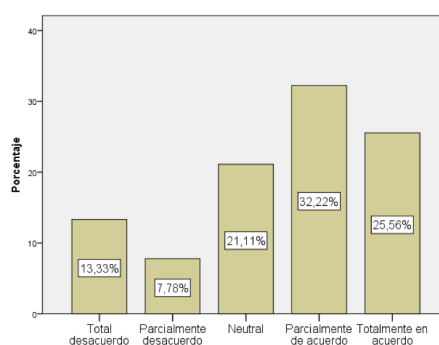
4.1.3.1. En su desempeño diario actúa acertadamente en tiempo y forma, frente a los acontecimientos cotidianos de su área, evitando demoras y agravamientos de los problemas.

Tabla 19: En su desempeño diario actúa acertadamente

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 12 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| Parcialmente desacuerdo | 7 | 7,8 | 7,8 | 21,1 |
| Neutral | 19 | 21,1 | 21,1 | 42,2 |
| Parcialmente de acuerdo | 29 | 32,2 | 32,2 | 74,4 |
| Totalmente en acuerdo | 23 | 25,6 | 25,6 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 22: En su desempeño diario actúa acertadamente



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 26 % considera que está totalmente de acuerdo y el 32 % está parcialmente de acuerdo en su desempeño diario actuando acertadamente en tiempo y forma, frente a los acontecimientos cotidianos de su área, evitando demoras y agravamientos de los problemas.

Esto indica que el personal en su mayoría posee iniciativa y autonomía para el desempeño de su trabajo de forma que es posible realizar actividades acordes la puesto de trabajo y que generan valor para la institución.

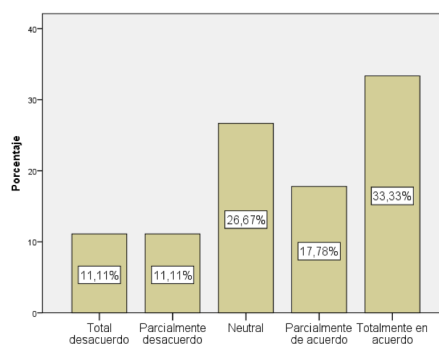
4.1.3.2. En su desempeño diario actúa resolutivamente, frente a los acontecimientos presentados en su área, evitando la demora y el agravamiento de los problemas.

Tabla 20: En su desempeño diario actúa resolutivamente

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 10 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| Parcialmente desacuerdo | 10 | 11,1 | 11,1 | 22,2 |
| Neutral | 24 | 26,7 | 26,7 | 48,9 |
| Parcialmente de acuerdo | 16 | 17,8 | 17,8 | 66,7 |
| Totalmente en acuerdo | 30 | 33,3 | 33,3 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 23: En su desempeño diario actúa resolutivamente



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 17 % está parcialmente de acuerdo y el 33 % está totalmente de acuerdo con medir el desempeño diario, frente a los acontecimientos presentados en su área, evitando la demora y el agravamiento de los problemas. Solo el 22 % no está de acuerdo con dicha afirmación.

Esto indica que la evaluación del desempeño es considerada como una herramienta que permite mejorar el rendimiento en el trabajo y de esta forma se puede mejorar el comportamiento de las personas dentro de la organización haciendo que las actividades sean responsabilidad del propio trabajador.

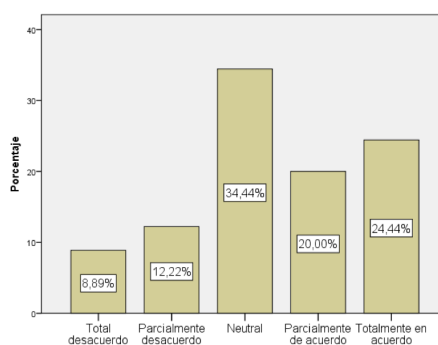
4.1.3.3. En su desempeño diario busca resolver los acontecimientos presentados en su área, procurando no demorar ni agravar los problemas.

Tabla 21: En su desempeño diario busca resolver los acontecimientos

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 8 | 8,9 | 8,9 | 8,9 |
| Parcialmente desacuerdo | 11 | 12,2 | 12,2 | 21,1 |
| Neutral | 31 | 34,4 | 34,4 | 55,6 |
| Parcialmente de acuerdo | 18 | 20 | 20 | 75,6 |
| Totalmente en acuerdo | 22 | 24,4 | 24,4 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 24: En su desempeño diario busca resolver los acontecimientos



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 9 % está totalmente en desacuerdo, el 12 % está parcialmente en desacuerdo, mientras que el 20 % está parcialmente en acuerdo y el 24 % está totalmente en acuerdo que su desempeño diario busca resolver los acontecimientos presentados en su área, procurando no demorar ni agravar los problemas.

Esto indica que las personas están conscientes del rol de su puesto de trabajo en la generación de valor para la organización y clientes de forma que están dispuestos a trabajar arduamente para conseguir los mejores resultados en el menor tiempo posible.

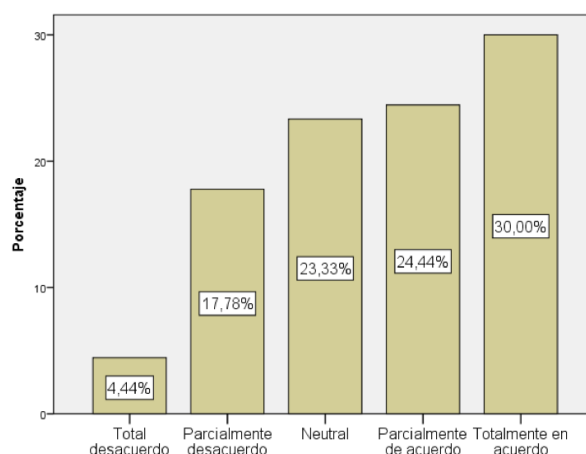
4.1.3.4. En su desempeño diario demora su accionar frente a pequeños acontecimientos presentados, buscando dar soluciones a través de una larga cadena de consultas.

Tabla 22: En su desempeño diario demora su accionar

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 4 | 4,4 | 4,4 | 4,4 |
| Parcialmente desacuerdo | 16 | 17,8 | 17,8 | 22,2 |
| Neutral | 21 | 23,3 | 23,3 | 45,6 |
| Parcialmente de acuerdo | 22 | 24,4 | 24,4 | 70 |
| Totalmente en acuerdo | 27 | 30 | 30 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 25: En su desempeño diario demora su accionar



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 30 % está totalmente de acuerdo y el 25 % está parcialmente de acuerdo que su accionar frente a pequeños acontecimientos presentados, busca dar soluciones a través de una larga cadena de consultas.

Esto indica de acuerdo a las encuestas realizadas que el personal está consiente que para cumplir las actividades del área técnica es necesario el desarrollo de actividades que superen las trabas burocráticas propias de la empresa y están dispuestos a realizar dicha actividad.

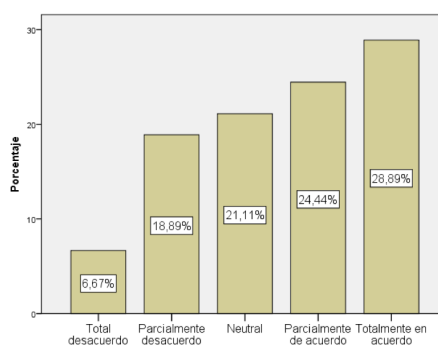
4.1.3.5. En su desempeño diario su accionar es sumamente retrasado frente a pequeños acontecimientos, por realizar consultas a todas las líneas jerárquicas para buscar la solución a los problemas.

Tabla 23: En su desempeño diario su accionar es sumamente retrasado

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 6 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| Parcialmente desacuerdo | 17 | 18,9 | 18,9 | 25,6 |
| Neutral | 19 | 21,1 | 21,1 | 46,7 |
| Parcialmente de acuerdo | 22 | 24,4 | 24,4 | 71,1 |
| Totalmente en acuerdo | 26 | 28,9 | 28,9 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 26: En su desempeño diario su accionar es sumamente retrasado



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

En las encuestas realizadas al personal del área técnica manifiestan que el 26 % del personal no están dispuestas por realizar consultas a todas las líneas jerárquicas para buscar la solución a los problemas, mientras que el 25 % está parcialmente de acuerdo y el 29 % está totalmente de acuerdo.

Esto indica que el personal considera que su línea jerárquica posee decisiones que permiten solucionar los problemas a tiempo para generar diversas actividades y de esta forma contribuir a la generación de oportunidades de crecimiento para sus compañeros, siendo el nivel jerárquico un elemento clave para el desarrollo de sus habilidades.

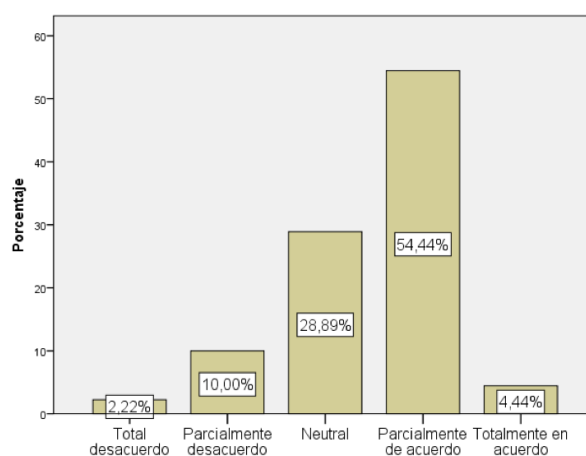
4.1.3.6. Iniciativa - Autonomía

Tabla 24: Dimensión de la iniciativa autónoma global

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 2 | 2,2 | 2,2 | 2,2 |
| Parcialmente desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 12,2 |
| Neutral | 26 | 28,9 | 28,9 | 41,1 |
| Parcialmente de acuerdo | 49 | 54,4 | 54,4 | 95,6 |
| Totalmente en acuerdo | 4 | 4,4 | 4,4 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

fuentev

Figura 27: Dimensión de la iniciativa autónoma global



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

En forma global está de acuerdo el 59% con generar mediciones de valor de forma periódica, mientras que el 12% no está de acuerdo con la competencia de iniciativa y autonomía.

De acuerdo con las investigaciones realizadas el personal está de acuerdo en desarrollar la competencia de iniciativa y autonomía a través de la medición del desempeño de manera constante y de esta manera ser proactivo en la búsqueda de proactividad, consulta a sus superiores por toma de decisiones que favorezcan el rol del trabajador dentro de la organización.

4.1.4. Dimensión de la tolerancia a la presión

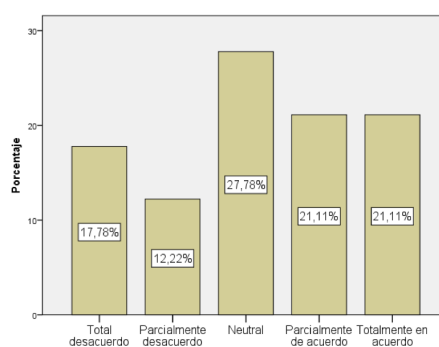
4.1.4.1. Mantiene siempre su predisposición y actitud positiva, transmitiendo a sus compañeros, en situaciones estresantes que exigen límites muy estrictos de tiempo y resultados concretos.

Tabla 25: Mantiene siempre su predisposición y actitud positiva

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 16 | 17,8 | 17,8 | 17,8 |
| Parcialmente desacuerdo | 11 | 12,2 | 12,2 | 30 |
| Neutral | 25 | 27,8 | 27,8 | 57,8 |
| Parcialmente de acuerdo | 19 | 21,1 | 21,1 | 78,9 |
| Totalmente en acuerdo | 19 | 21,1 | 21,1 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 28: Mantiene siempre su predisposición y actitud positiva



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

De acuerdo con las encuestas realizadas en 21 % está totalmente de acuerdo y el 21 % está parcialmente de acuerdo, mientras que el 28 % es neutral en la afirmación que siempre su predisposición y actitud positiva, transmitiendo a sus compañeros, en situaciones estresantes que exigen límites muy estrictos de tiempo y resultados concretos.

El personal del área técnica está de acuerdo en que las actividades estresantes son manejables y generan una oportunidad para tener actitud positiva en todo el trabajo realizado.

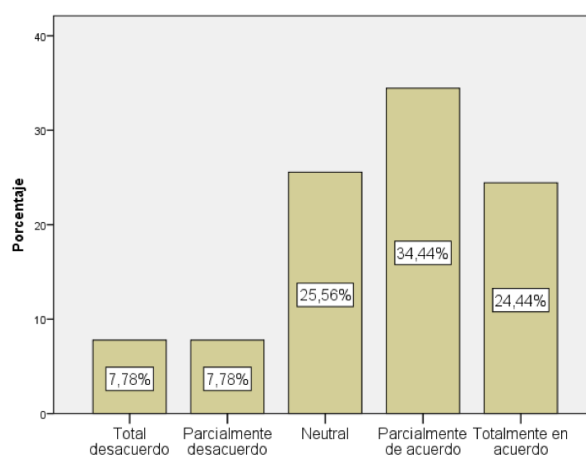
4.1.4.2. Evidenciar predisposición y voluntad para hacer su trabajo, pese a circunstancias que le demandan mayores esfuerzos, en límites rígidos de tiempo o exigencia en resultados.

Tabla 26: Evidenciar predisposición y voluntad para hacer su trabajo

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 7 | 7,8 | 7,8 | 7,8 |
| Parcialmente desacuerdo | 7 | 7,8 | 7,8 | 15,6 |
| Neutral | 23 | 25,6 | 25,6 | 41,1 |
| Parcialmente de acuerdo | 31 | 34,4 | 34,4 | 75,6 |
| Totalmente en acuerdo | 22 | 24,4 | 24,4 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 29: Evidenciar predisposición y voluntad para hacer su trabajo



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 24 % está totalmente en acuerdo, el 34 % está parcialmente de acuerdo en evidenciar predisposición y voluntad para hacer su trabajo, pese a circunstancias que le demandan mayores esfuerzos, en límites rígidos de tiempo o exigencia en resultados.

El personal del área técnica considera que la tolerancia a la presión es una competencia que demanda de esfuerzo para salirse de los límites y conseguir los resultados esperados de forma que se pueda cumplir con las metas organizacionales a través del buen trabajo diario.

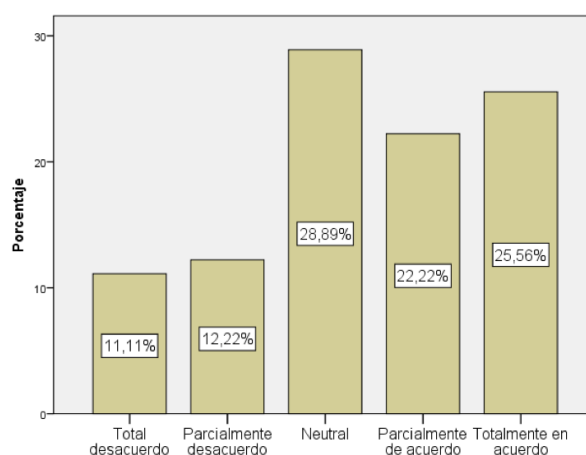
4.1.4.3. Disminuye su predisposición, ante situaciones de estrés, cuando existen estrictos tiempos a cumplir y mucha exigencia en la entrega de resultados.

Tabla 27: Disminuye su predisposición, ante situaciones de estrés

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 10 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| Parcialmente desacuerdo | 11 | 12,2 | 12,2 | 23,3 |
| Neutral | 26 | 28,9 | 28,9 | 52,2 |
| Parcialmente de acuerdo | 20 | 22,2 | 22,2 | 74,4 |
| Totalmente en acuerdo | 23 | 25,6 | 25,6 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 30: Disminuye su predisposición, ante situaciones de estrés



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 33 % de los encuestados manifiesta está en desacuerdo con disminuir su predisposición, ante situaciones de estrés, cuando existen estrictos tiempos a cumplir y mucha exigencia en la entrega de resultados.

Es decir que el personal maneja inadecuadamente la predisposición ante el estrés y cumplir con la entrega de resultados de forma que es una competencia que debe ser desarrollada a través de la capacitación y generación de destrezas.

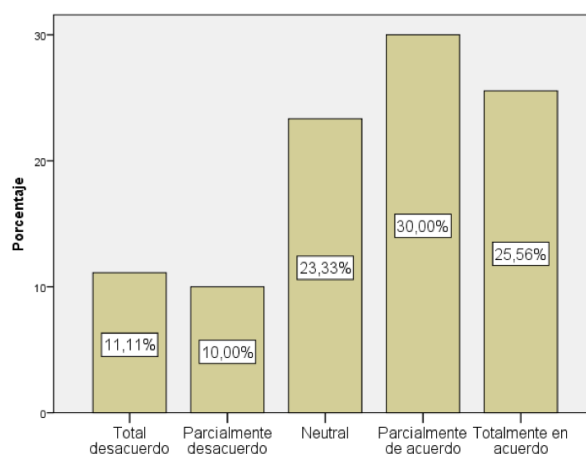
4.1.4.4. Requiere ayuda para mantener su predisposición, ante situaciones de presión. Se descontrola cuando debe cumplir con tiempos y exigencias de trabajo.

Tabla 28: Requiere ayuda para mantener su predisposición

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 10 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| Parcialmente desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 21,1 |
| Neutral | 21 | 23,3 | 23,3 | 44,4 |
| Parcialmente de acuerdo | 27 | 30 | 30 | 74,4 |
| Totalmente en acuerdo | 23 | 25,6 | 25,6 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 31: Requiere ayuda para mantener su predisposición



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

Los encuestados manifiestan el 26 % totalmente de acuerdo y el 30 % parcialmente de acuerdo con requerir de ayuda para mantener su predisposición, ante situaciones de presión. El 21 % está en desacuerdo con cumplir con tiempos y exigencias de trabajo.

El personal del área técnica de EASSA considera que requiere de apoyo para mantener su predisposición por el trabajo de forma que la competencia debe ser mejorada, hay que destacar que el 21 % ya posee desarrollada dicha competencia.

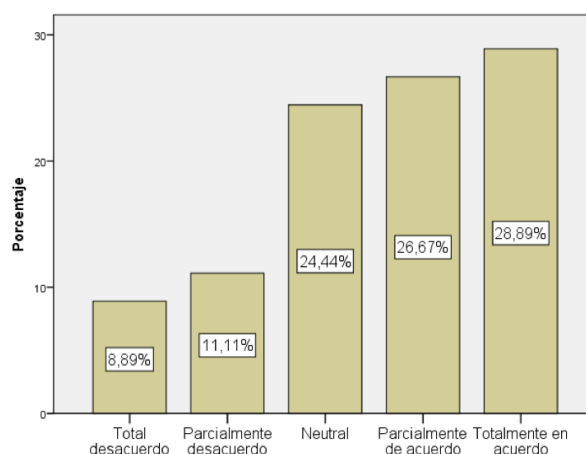
4.1.4.5. Se complica en el trabajo y se desorienta en el logro de los objetivos cuando se ve presionado con exigencias de tiempo y entrega de resultados.

Tabla 29: Se complica en el trabajo y se desorienta en el logro de los objetivos de los objetivos

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 8 | 8,9 | 8,9 | 8,9 |
| Parcialmente desacuerdo | 10 | 11,1 | 11,1 | 20 |
| Neutral | 22 | 24,4 | 24,4 | 44,4 |
| Parcialmente de acuerdo | 24 | 26,7 | 26,7 | 71,1 |
| Totalmente en acuerdo | 26 | 28,9 | 28,9 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 32: Se complica en el trabajo y se desorienta en el logro de los objetivos



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

De las encuestas aplicadas el 29 % está totalmente en acuerdo, el 27 % está parcialmente de acuerdo, mientras que el 20 % está en desacuerdo con la expresión que se complica en el trabajo y se desorienta en el logro de los objetivos cuando se ve presionado con exigencias de tiempo y entrega de resultados.

Esto indica que la competencia de tolerancia a la presión requiere de mantener la orientación al logro soportando la presión de las exigencias propias del trabajo, para ello, es necesario el apoyo del departamento de talento humano a través de capacitación y manejo del estrés.

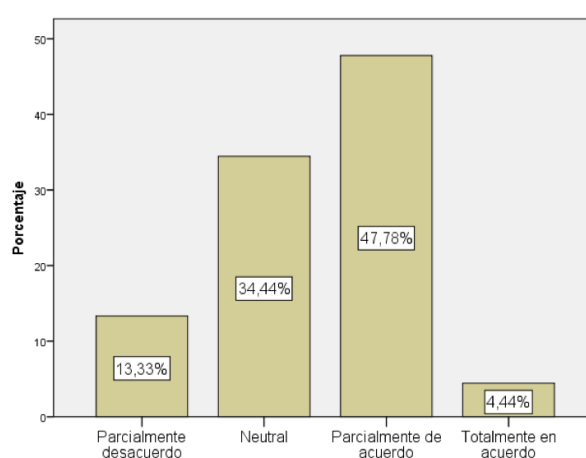
4.1.4.6. Tolerancia a la presión

Tabla 30: Dimensión de la tolerancia a la presión global

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Parcialmente desacuerdo | 12 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| Neutral | 31 | 34,4 | 34,4 | 47,8 |
| Parcialmente de acuerdo | 43 | 47,8 | 47,8 | 95,6 |
| Totalmente en acuerdo | 4 | 4,4 | 4,4 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 33: Dimensión de la tolerancia a la presión global



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 48 % está parcialmente de acuerdo con el manejo de la competencia de tolerancia a la presión y a la vez el 13 % está parcialmente desacuerdo con el uso adecuado del manejo de dicha competencia, mientras que el 34 % es neutral en la competencia.

Esto indica que el personal técnico de EASSA requiere mejorar la competencia de mejor manera de forma que la capacitación es un rol importante para el desarrollo de esta competencia que permite incrementar el desarrollo de habilidades que mantengan al personal motivado y orientado hacia el logro.

4.1.5. Dimensión de la calidad del trabajo

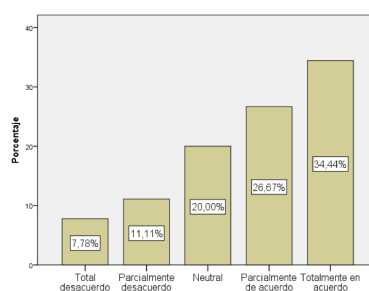
4.1.5.1. Es un experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, permanentemente se actualiza en variados temas a fin de alcanzar los estándares de calidad en la Empresa.

Tabla 31: Es un experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 7 | 7,8 | 7,8 | 7,8 |
| Parcialmente desacuerdo | 10 | 11,1 | 11,1 | 18,9 |
| Neutral | 18 | 20 | 20 | 38,9 |
| Parcialmente de acuerdo | 24 | 26,7 | 26,7 | 65,6 |
| Totalmente en acuerdo | 31 | 34,4 | 34,4 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 34: Es un experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

De la encuesta realizada el 35 % está totalmente de acuerdo y el 27 % está parcialmente de acuerdo en considerar como un experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, permanentemente se actualiza en variados temas a fin de alcanzar los estándares de calidad en la Empresa. Transmite permanentemente y con efectividad sus conocimientos y experiencias

Esto indica en el área técnica la competencia de calidad en el trabajo se encuentra desarrollada adecuadamente en el elemento de poner práctica los conocimientos adquiridos y por lo tanto actúa para transmitir el conocimiento adquirido en su formación considerándose expertos en su área.

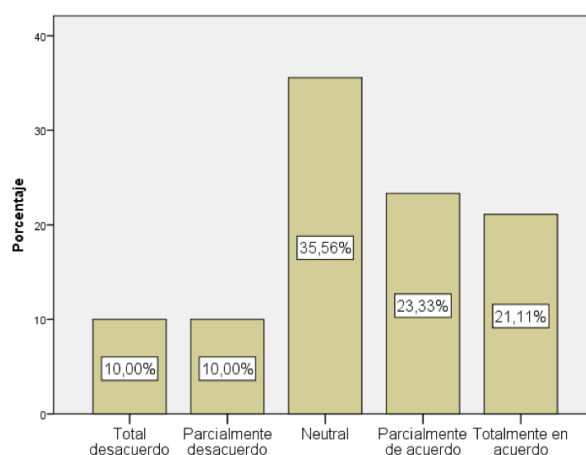
4.1.5.2. Conoce suficientemente los temas relacionados con su trabajo y evidencia capacidad de discernimiento para transmitir con efectividad su conocimiento y experiencia.

Tabla 32: Conoce suficientemente los temas relacionados con su trabajo

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 10 |
| Parcialmente desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 20 |
| Neutral | 32 | 35,6 | 35,6 | 55,6 |
| Parcialmente de acuerdo | 21 | 23,3 | 23,3 | 78,9 |
| Totalmente en acuerdo | 19 | 21,1 | 21,1 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 35: Conoce suficientemente los temas relacionados con su trabajo



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 23% está totalmente de acuerdo y el 21% está parcialmente de acuerdo con conocer suficientemente los temas relacionados con su trabajo y evidencia capacidad de discernimiento para transmitir con efectividad su conocimiento y experiencia, así mismo el 36% se mantiene neutro en la expresión y el 20% no está de acuerdo.

Esto indica que la capacidad de transmitir sus conocimientos y experiencia son adecuados para el personal del área técnica siendo el suficiente contenido acorde a la realidad de la empresa y por lo cual se puede considerar como fuente de entrenamiento para futuros integrantes del área de ser necesario el contar con nuevo personal.

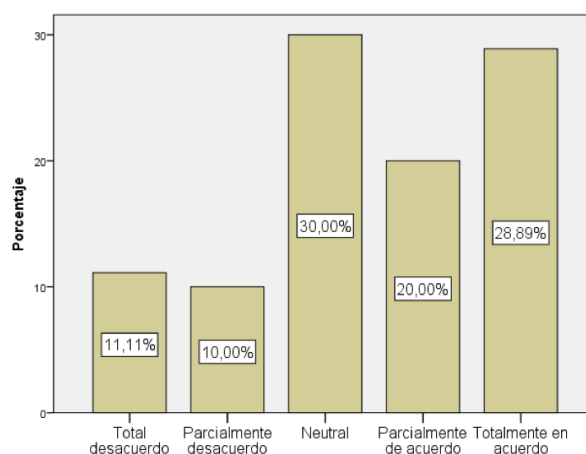
4.1.5.3. Conoce los temas relacionados con su trabajo, alcanzado resultados aceptables. Transmite a los demás su conocimiento.

Tabla 33: Conoce los temas relacionados con su trabajo

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 10 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| Parcialmente desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 21,1 |
| Neutral | 27 | 30 | 30 | 51,1 |
| Parcialmente de acuerdo | 18 | 20 | 20 | 71,1 |
| Totalmente en acuerdo | 26 | 28,9 | 28,9 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 36: Conoce los temas relacionados con su trabajo



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 29% está totalmente de acuerdo y el 20% está parcialmente de acuerdo, además el 30% se mantiene neutro con la expresión que conoce los temas relacionados con su trabajo, alcanzado resultados aceptables. Transmite a los demás su conocimiento.

Es decir que el personal de área técnica transmite su conocimiento al resto del equipo de trabajo de forma que se incrementa la posibilidad de generar mejores resultados dentro del grupo de trabajo, además que incrementa la seguridad para sus trabajos.

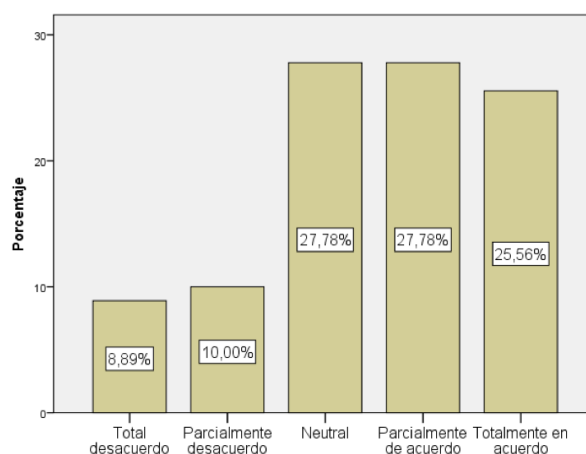
4.1.5.4. Solicita retroalimentación periódicamente, para realizar su trabajo, pide consejo y asesoramiento.

Tabla 34: Solicita retroalimentación periódicamente

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 8 | 8,9 | 8,9 | 8,9 |
| Parcialmente desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 18,9 |
| Neutral | 25 | 27,8 | 27,8 | 46,7 |
| Parcialmente de acuerdo | 25 | 27,8 | 27,8 | 74,4 |
| Totalmente en acuerdo | 23 | 25,6 | 25,6 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 37: Solicita retroalimentación periódicamente



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 28% se mantiene neutro, mientras que el 28% está parcialmente de acuerdo y el 25% está totalmente de acuerdo con solicitar retroalimentación periódicamente, para realizar su trabajo, pide consejo y asesoramiento.

El personal está de acuerdo con desarrollar sus competencias mediante la retroalimentación del trabajo realizado, además está en la capacidad de solicitar asesoramiento al resto del equipo de forma que incrementa la eficiencia de su trabajo.

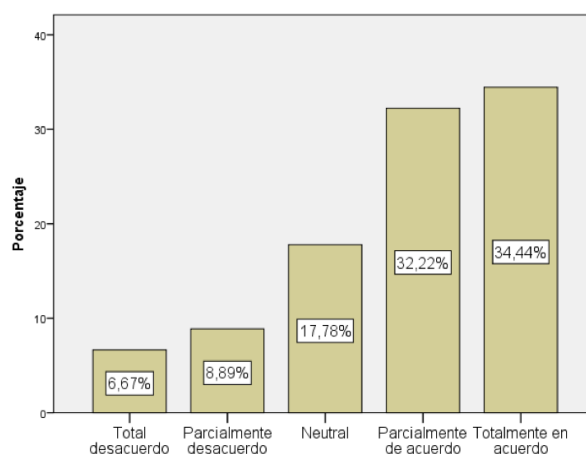
4.1.5.5. Muestra restricciones en el manejo de los temas relacionados con su trabajo, y sus resultados insuficientes.

Tabla 35: Muestra restricciones en el manejo de los temas

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 6 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| Parcialmente desacuerdo | 8 | 8,9 | 8,9 | 15,6 |
| Neutral | 16 | 17,8 | 17,8 | 33,3 |
| Parcialmente de acuerdo | 29 | 32,2 | 32,2 | 65,6 |
| Totalmente en acuerdo | 31 | 34,4 | 34,4 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 38: Muestra restricciones en el manejo de los temas



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 34% está totalmente de acuerdo, el 32% está parcialmente de acuerdo, mientras que el 18% se considera neutral con mostrar restricciones en el manejo de los temas relacionados con su trabajo, y sus resultados insuficientes.

Parte del personal debido a la presión del grupo se siente inseguro de mostrar todo su potencial de trabajo y por ello sus resultados son a medias y necesitan confirmación de las personas de mayor experiencia. Esto beneficia a la seguridad del trabajo pero incrementa el tiempo de respuesta y finalización del trabajo a realizar.

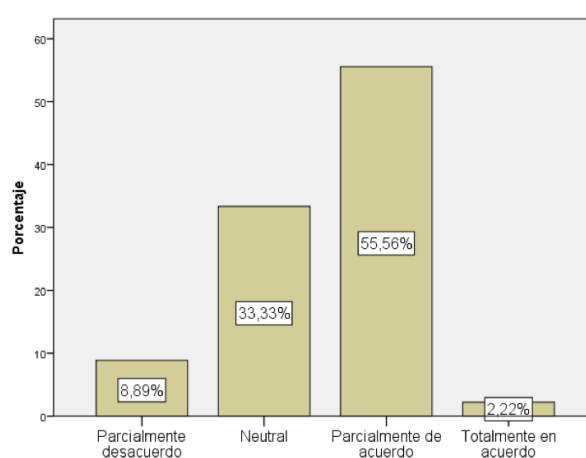
4.1.5.6. Calidad del trabajo

Tabla 36: Dimensión de la Calidad del trabajo global

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Parcialmente desacuerdo | 8 | 8,9 | 8,9 | 8,9 |
| Neutral | 30 | 33,3 | 33,3 | 42,2 |
| Parcialmente de acuerdo | 50 | 55,6 | 55,6 | 97,8 |
| Totalmente en acuerdo | 2 | 2,2 | 2,2 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 39: Dimensión de la Calidad del trabajo global



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

En forma global el 58 % de las personas encuestadas considera que la competencia de calidad del trabajo se encuentra desarrollada, además el 33 % considera que aún no se alcanza por completo dicha competencia mientras que el 9 % considera que no existe esta competencia dentro de sus habilidades adquiridas.

Esto indica que es uno de los elementos más destacados de los empleados del área técnica de EASSA, es decir que la capacitación propia y de la empresa mantiene al equipo con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera adecuada.

4.1.6. Resolución de problemas

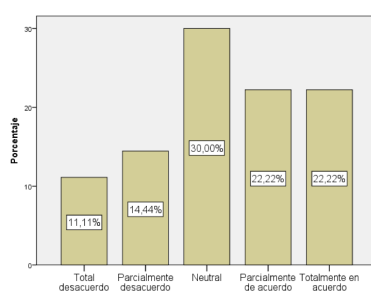
4.1.6.1. Ofrece soluciones a los clientes con un alto grado de creatividad y visión a futuro, y desarrolla propuestas innovadoras, acertadas y satisfactorias para enfrentarlos.

Tabla 37: Ofrece soluciones a los clientes con un alto grado de creatividad

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 10 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| Parcialmente desacuerdo | 13 | 14,4 | 14,4 | 25,6 |
| Neutral | 27 | 30 | 30 | 55,6 |
| Parcialmente de acuerdo | 20 | 22,2 | 22,2 | 77,8 |
| Totalmente en acuerdo | 20 | 22,2 | 22,2 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 40: Ofrece soluciones a los clientes con un alto grado de creatividad



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 45 % de personas están de acuerdo que dentro de la dimensión de resolución de problemas se ofrece soluciones a los clientes con un alto grado de creatividad y visión a futuro, y desarrolla propuestas innovadoras, acertadas y satisfactorias para enfrentarlos, solo el 25 % no considera como desarrollado este elemento.

Esto indica que el personal considera que la solución de los problemas proviene de sus propias habilidades y decisiones que toma durante el trabajo, es decir que está dispuesto a utilizar la imaginación y creatividad en su trabajo diario.

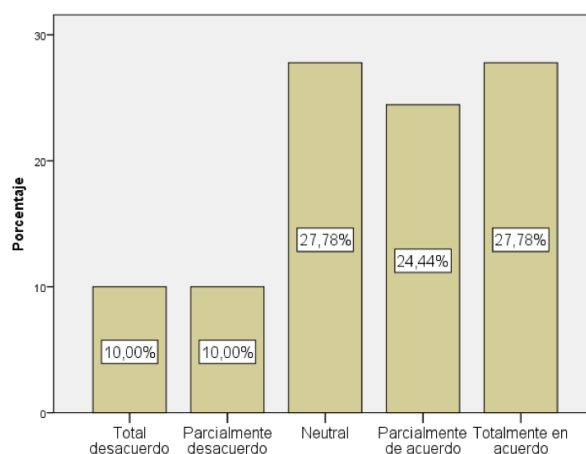
4.1.6.2. Ofrece soluciones creativas que arreglan problemas y producen la aceptación de los clientes.

Tabla 38: Ofrece soluciones creativas que arreglan problemas

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 10 |
| Parcialmente desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 20 |
| Neutral | 25 | 27,8 | 27,8 | 47,8 |
| Parcialmente de acuerdo | 22 | 24,4 | 24,4 | 72,2 |
| Totalmente en acuerdo | 25 | 27,8 | 27,8 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 41: Ofrece soluciones creativas que arreglan problemas



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 20 % de los encuestados no está de acuerdo, mientras que el 28 % se mantiene neutral y el 25 % está parcialmente de acuerdo y el 28 % está totalmente de acuerdo con ofrecer soluciones creativas que arreglan problemas y producen la aceptación de los clientes.

Esto indica que la mayoría del personal está dispuesto a buscar soluciones que vayan en beneficio del cliente interno y externo de la organización, buscando siempre la satisfacción del cliente a través del uso de las habilidades y competencias adquiridas durante su etapa profesional.

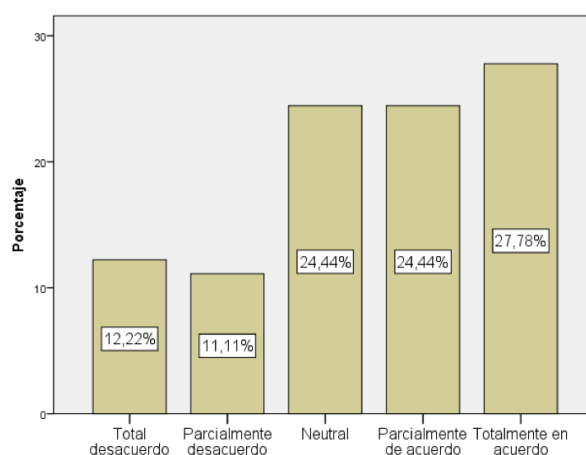
4.1.6.3. Solicita ayuda para desarrollar soluciones innovadoras y acertadas a cierto tipo de problemas.

Tabla 39: Solicita ayuda para desarrollar soluciones innovadoras

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 11 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| Parcialmente desacuerdo | 10 | 11,1 | 11,1 | 23,3 |
| Neutral | 22 | 24,4 | 24,4 | 47,8 |
| Parcialmente de acuerdo | 22 | 24,4 | 24,4 | 72,2 |
| Totalmente en acuerdo | 25 | 27,8 | 27,8 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 42: Solicita ayuda para desarrollar soluciones innovadoras



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 28 % está totalmente de acuerdo, el 24 % está parcialmente de acuerdo y el 24 % se mantiene neutro al indicar que busca de ayuda para desarrollar soluciones innovadoras y acertadas a cierto tipo de problemas.

Esto indica que el personal no posee la habilidad completa para solucionar todos los problemas y requiere del apoyo del resto del equipo para completar su trabajo y generar destrezas entre todo el equipo que permita cumplir con las tareas asignadas durante el día de trabajo.

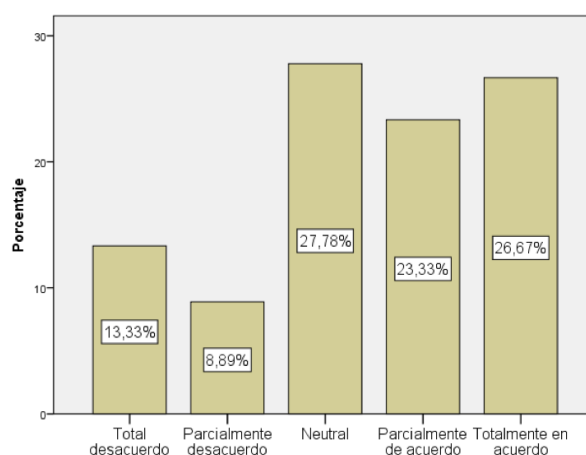
4.1.6.4. Ofrece soluciones sencillas sin mayor grado de creatividad, basándose en situaciones similares ya conocidas.

Tabla 40: Ofrece soluciones sencillas sin mayor grado de creatividad

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 12 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| Parcialmente desacuerdo | 8 | 8,9 | 8,9 | 22,2 |
| Neutral | 25 | 27,8 | 27,8 | 50 |
| Parcialmente de acuerdo | 21 | 23,3 | 23,3 | 73,3 |
| Totalmente en acuerdo | 24 | 26,7 | 26,7 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 43: Ofrece soluciones sencillas sin mayor grado de creatividad



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 27% está totalmente de acuerdo y el 23% está parcialmente de acuerdo con ofrecer soluciones sencillas sin mayor grado de creatividad, basándose en situaciones similares ya conocidas, el 27% se mantiene neutro a dicha expresión y el 22% indica que no está de acuerdo con dicha expresión.

Esto indica que las personas del área técnica consideran que las soluciones presentadas en la gran mayoría ya han sido experimentadas en trabajo previos por lo cual la experiencia es fundamental para resolver los problemas dentro del área de trabajo.

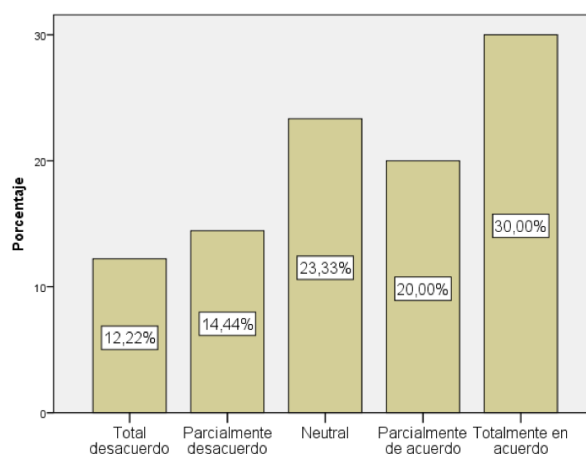
4.1.6.5. No ofrece ningún tipo de solución autónoma, esperando que otros le guíen para el manejo de problemas que se le plantean.

Tabla 41: No ofrece ningún tipo de solución autónoma

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 11 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| Parcialmente desacuerdo | 13 | 14,4 | 14,4 | 26,7 |
| Neutral | 21 | 23,3 | 23,3 | 50 |
| Parcialmente de acuerdo | 18 | 20 | 20 | 70 |
| Totalmente en acuerdo | 27 | 30 | 30 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 44: No ofrece ningún tipo de solución autónoma



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 50 % de las personas encuestas manifiesta que no ofrece ningún tipo de solución autónoma, esperando que otros le guíen para el manejo de problemas que se le plantean, el restante 50 % no está de acuerdo con dicha expresión.

Esto indica que el personal al ya realizar actividades previas del mismo tipo no existe soluciones autónomas que sean diferentes, por lo cual el trabajo puede ser considerado como rutinario pero se mantiene vigilante de las acciones a realizar.

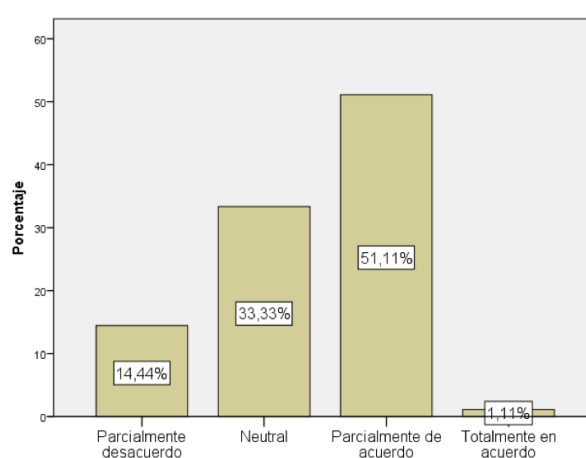
4.1.6.6. Resolución de problemas

Tabla 42: Dimensión de la resolución de problemas global

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Parcialmente desacuerdo | 13 | 14,4 | 14,4 | 14,4 |
| Neutral | 30 | 33,3 | 33,3 | 47,8 |
| Parcialmente de acuerdo | 46 | 51,1 | 51,1 | 98,9 |
| Totalmente en acuerdo | 1 | 1,1 | 1,1 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 45: Dimensión de la resolución de problemas global



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El personal en forma global en la dimensión de resolución de problemas el 52 % considera que esta competencia se encuentra desarrollada mientras que el 33 % considera que no está completamente desarrollada y el 14 % no está de acuerdo con que posee esta característica.

Esto indica que el personal del área técnica encuestada posee las habilidades propias y grupales para resolver los problemas del trabajo, siendo necesario entre sí la retroalimentación y trabajo grupal, además la capacitación debe orientar a resolver futuros problemas que se generen en el puesto de trabajo en base al conocimiento de los nuevos retos que enfrente la empresa.

4.1.7. Contenido del curso en la capacitación

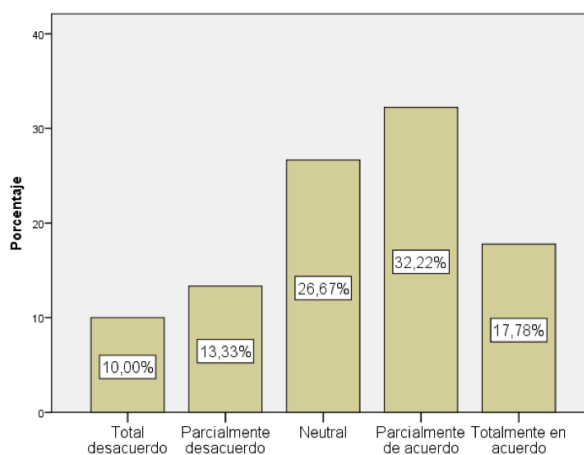
4.1.7.1. Los objetivos del curso fueron alcanzados

Tabla 43: Objetivos del curso

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 10 |
| Parcialmente desacuerdo | 12 | 13,3 | 13,3 | 23,3 |
| Neutral | 24 | 26,7 | 26,7 | 50 |
| Parcialmente de acuerdo | 29 | 32,2 | 32,2 | 82,2 |
| Totalmente en acuerdo | 16 | 17,8 | 17,8 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 46: Alcance de los objetivos del curso



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

Al consultar al personal respecto a las condiciones de enseñanza durante los diversos cursos de capacitación tomados el 18 % considera que los objetivos se han alcanzado, el 32 % considera que está parcialmente de acuerdo y el 26 % se mantiene neutral.

Esto indica que las personas están conscientes que la formación que es brindada por la empresa cumple con los objetivos de formación de manera que se puede adquirir nuevas competencias de trabajo y están dispuestos a asistir a las mismas.

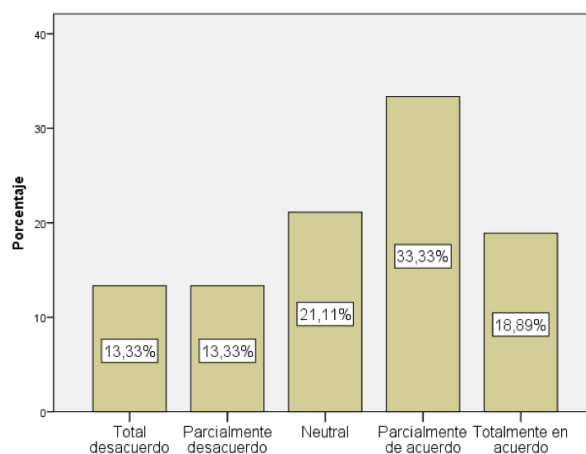
4.1.7.2. El programa respondió a sus necesidades y expectativas

Tabla 44: Necesidades y expectativas

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 12 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| Parcialmente desacuerdo | 12 | 13,3 | 13,3 | 26,7 |
| Neutral | 19 | 21,1 | 21,1 | 47,8 |
| Parcialmente de acuerdo | 30 | 33,3 | 33,3 | 81,1 |
| Totalmente en acuerdo | 17 | 18,9 | 18,9 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 47: Necesidades y expectativas



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 19 % está totalmente de acuerdo y el 33 % está parcialmente de acuerdo con indicar que el programa respondió a sus necesidades y expectativas que se genera en el puesto, además el 21 % indica que es neutral y el 27 % indica que está en desacuerdo con dicha afirmación.

Esto indica que el personal considera que la capacitación brindada no es totalmente acorde a las necesidades de su puesto de trabajo y competencias necesarias para su actividad laboral por ello tienden a generar resistencia al asistir a la capacitación.

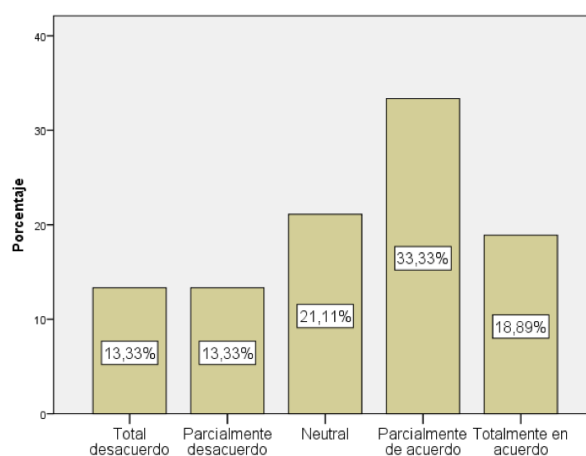
4.1.7.3. El contenido del evento es de inmediata aplicación en su trabajo

Tabla 45: Contenido del curso y su aplicación al trabajo

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 10 |
| Parcialmente desacuerdo | 15 | 16,7 | 16,7 | 26,7 |
| Neutral | 30 | 33,3 | 33,3 | 60 |
| Parcialmente de acuerdo | 20 | 22,2 | 22,2 | 82,2 |
| Totalmente en acuerdo | 16 | 17,8 | 17,8 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Fuente: elaboración propia en base a SPSSStatistics

Figura 48: Contenido del curso y su aplicación al trabajo



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 27% está en desacuerdo al considerar que el contenido del evento es de inmediata aplicación en su trabajo, además el 33% está neutral y el 22% está parcialmente de acuerdo y 18% está de acuerdo con la expresión indicada.

Esto indica que el personal del área técnica considera que los contenidos del curso son de inmediata aplicación y por lo cual son convenientes para generar conocimientos en la formación del personal y son un medio adecuada para adquirir nuevas competencias.

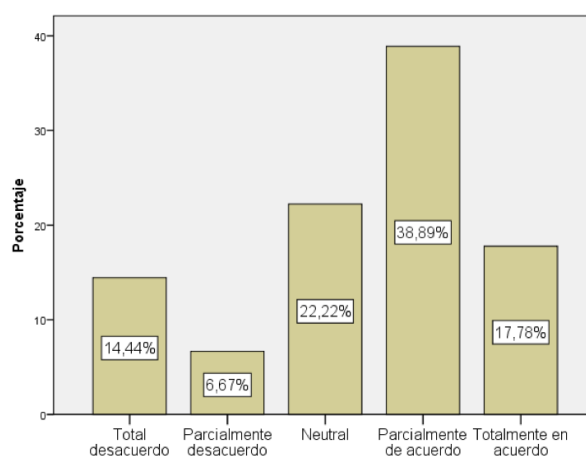
4.1.7.4. El material didáctico sirve de apoyo actual y de consultas futuras

Tabla 46: Material didáctico com apoyo

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 13 | 14,4 | 14,4 | 14,4 |
| Parcialmente desacuerdo | 6 | 6,7 | 6,7 | 21,1 |
| Neutral | 20 | 22,2 | 22,2 | 43,3 |
| Parcialmente de acuerdo | 35 | 38,9 | 38,9 | 82,2 |
| Totalmente en acuerdo | 16 | 17,8 | 17,8 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Fuente: elaboración propia en base a SPSSStatistics

Figura 49: Material didáctico com apoyo



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 18 % está totalmente de acuerdo y el 38 % está parcialmente de acuerdo que el material didáctico sirve de apoyo actual y de consultas futuras, el 22 % está neutral y el 20 % considera que no está de acuerdo con ello.

Es decir que el material entregado en los programas de capacitación permiten el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para la formación y pueden recurrir posteriormente a revisar el material que será de una guía para afianzar el conocimiento adquirido durante los cursos recibidos.

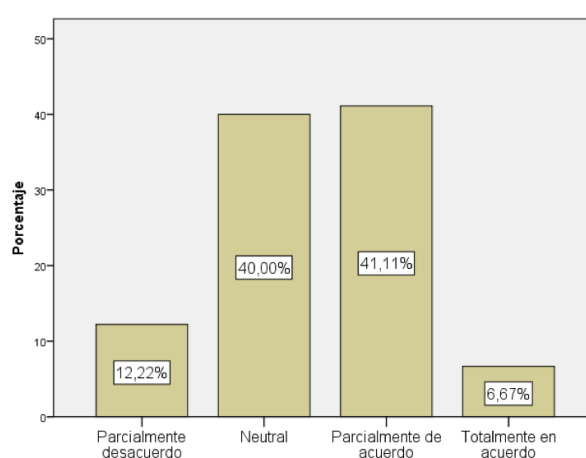
4.1.7.5. Contenido

Tabla 47: Contenido del curso global

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Parcialmente desacuerdo | 11 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| Neutral | 36 | 40 | 40 | 52,2 |
| Parcialmente de acuerdo | 37 | 41,1 | 41,1 | 93,3 |
| Totalmente en acuerdo | 6 | 6,7 | 6,7 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 50: Contenido del curso global



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

En forma global el personal manifiesta que el 48 % está de acuerdo con considerar que la capacitación es adecuada, además el 40 % considera que es neutral el conocimiento adquirido en las competencias, dejando al 12 % como algo que está parcialmente en desacuerdo.

Esto indica que los contenidos de los cursos recibidos contribuyen al desarrollo de competencias necesarias para el puesto de trabajo, de forma que hace del curso recibido sea aplicable por el contenido recibido durante los cursos dictados para el personal de área técnica de EASSA

4.1.8. Contenido del facilitador de la capacitación

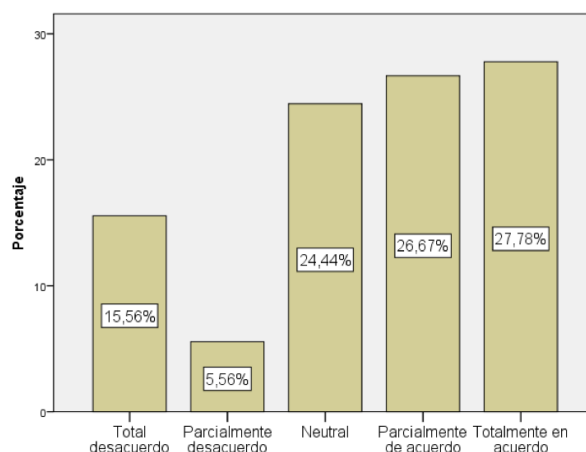
4.1.8.1. Utilizó la metodología apropiada para exponer el tema

Tabla 48: Metodología apropiada

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 14 | 15,6 | 15,6 | 15,6 |
| Parcialmente desacuerdo | 5 | 5,6 | 5,6 | 21,1 |
| Neutral | 22 | 24,4 | 24,4 | 45,6 |
| Parcialmente de acuerdo | 24 | 26,7 | 26,7 | 72,2 |
| Totalmente en acuerdo | 25 | 27,8 | 27,8 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 51: Metodología apropiada



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

Con respecto al instructor el 28% considera que está de acuerdo, el 27% está parcialmente de acuerdo, el 24% es neutro en indicar que él utilizó la metodología apropiada para exponer el tema, asimismo el 16% no está de acuerdo con la afirmación indicada.

Esto indica que el personal se siente satisfecho con las competencias adquiridas y la calidad del instructor para transmitir conocimientos dentro de los cursos dictados. Por ello se considera que la formación brindada es de calidad.

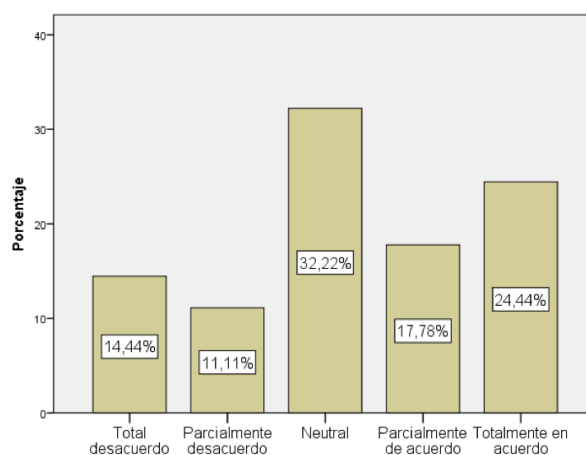
4.1.8.2. Se mostró seguro y conocedor de los temas tratados

Tabla 49: Conocimiento de los temas tratados

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 13 | 14,4 | 14,4 | 14,4 |
| Parcialmente desacuerdo | 10 | 11,1 | 11,1 | 25,6 |
| Neutral | 29 | 32,2 | 32,2 | 57,8 |
| Parcialmente de acuerdo | 16 | 17,8 | 17,8 | 75,6 |
| Totalmente en acuerdo | 22 | 24,4 | 24,4 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 52: Conocimiento de los temas tratados



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

De los encuestados el 14% está el total desacuerdo, el 11% está parcialmente en desacuerdo, el 32% está neutral mientras que el 18% está parcialmente de acuerdo y 25% está totalmente de acuerdo con indicar que el instructor se mostró seguro y conocedor de los temas tratados.

Esto indica que el personal está dispuesto a escuchar activamente las conferencias recibidas siendo una oportunidad de crecimiento principalmente porque el instructor ha mostrado seguridad y conocimiento de los temas expresados durante la formación.

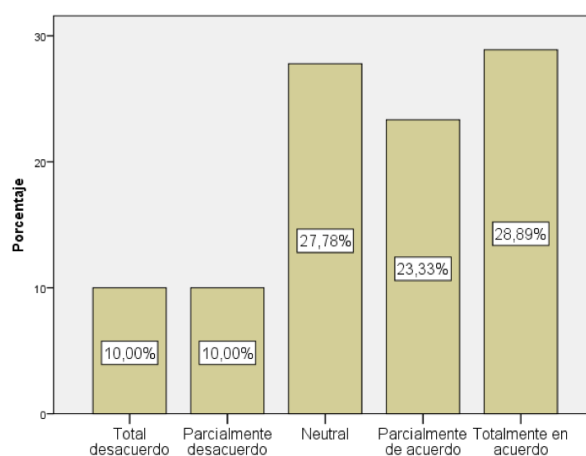
4.1.8.3. Solventó las dudas e inquietudes presentadas por el grupo

Tabla 50: Solventó dudas e inquietudes

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 10 |
| Parcialmente desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 20 |
| Neutral | 25 | 27,8 | 27,8 | 47,8 |
| Parcialmente de acuerdo | 21 | 23,3 | 23,3 | 71,1 |
| Totalmente en acuerdo | 26 | 28,9 | 28,9 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 53: Solventó dudas e inquietudes



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 29 % indica que está totalmente de acuerdo, el 23 % está parcialmente de acuerdo y el 28 % es neutral al indicar que el instructor solventó las dudas e inquietudes presentadas por el grupo, además el 20 % no está de acuerdo con dicha afirmación.

Esto indica que para el personal del área técnica la formación de competencias está siendo llevada adecuadamente por el instructor de forma que el mismo puede resolver inquietudes puntuales del área y por lo tanto se puede considerar como válidos y aplicables sus conocimientos adquiridos.

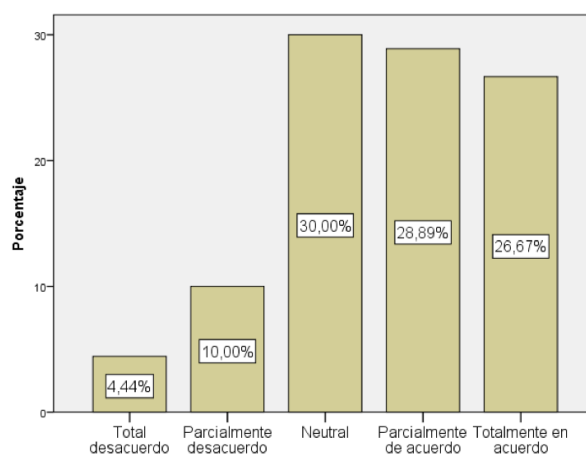
4.1.8.4. Orientó la utilización de los conocimientos adquiridos

Tabla 51: Utilización de los conocimientos

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 4 | 4,4 | 4,4 | 4,4 |
| Parcialmente desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 14,4 |
| Neutral | 27 | 30 | 30 | 44,4 |
| Parcialmente de acuerdo | 26 | 28,9 | 28,9 | 73,3 |
| Totalmente en acuerdo | 24 | 26,7 | 26,7 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 54: Utilización de los conocimientos adquiridos



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

El 27% está totalmente de acuerdo, el 29% está parcialmente de acuerdo y el 30% es neutral al indicar que el instructor se orientó la utilización de los conocimientos adquiridos, además el 14% no está de acuerdo con dicha afirmación.

Esto indica que el personal considera que las actividades de formación en nivel teórico y práctico son de fácil aplicación para sus actividades dentro del área de trabajo por lo cual genera valor el asistir a este tipo de eventos organizados por la empresa.

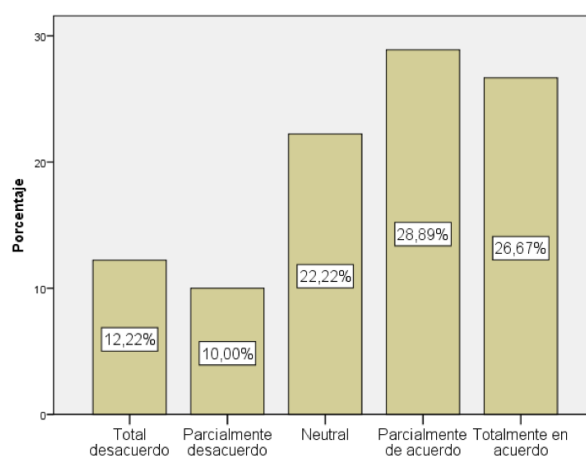
4.1.8.5. Creo el ambiente necesario para la participación de los asistentes

Tabla 52: Participación de los asistentes

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Total desacuerdo | 11 | 12,2 | 12,2 | 12,2 |
| Parcialmente desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 22,2 |
| Neutral | 20 | 22,2 | 22,2 | 44,4 |
| Parcialmente de acuerdo | 26 | 28,9 | 28,9 | 73,3 |
| Totalmente en acuerdo | 24 | 26,7 | 26,7 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 55: Participación de los asistentes



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

Respecto al instructor el 22 % indica que está en desacuerdo que se crea el ambiente necesario para la participación de los asistentes, el 22 % es neutral, el 29 % esta parcialmente de acuerdo y el 27 % está de acuerdo con la expresión.

Esto indica que los instructores seleccionados para la capacitación son personal que posee experiencia en el manejo de grupos de estudio por lo cual es sencillo que formen espacios para la participación de los asistentes de forma que el conocimiento llega de buena forma al público presente.

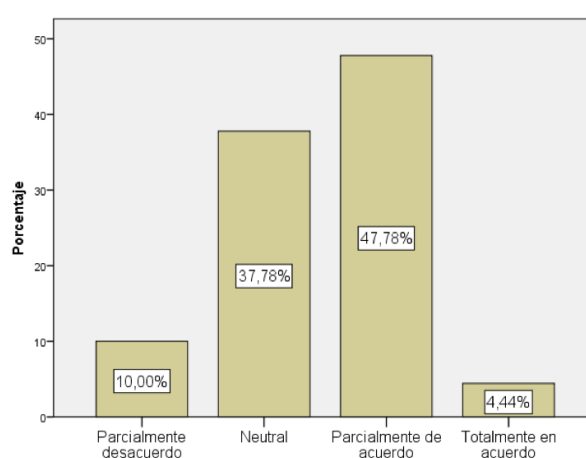
4.1.8.6. Facilitador

Tabla 53: Facilitador global

| Opciones | Fre. | % | % válido | % acum. |
|-------------------------|------|------|----------|---------|
| Parcialmente desacuerdo | 9 | 10 | 10 | 10 |
| Neutral | 34 | 37,8 | 37,8 | 47,8 |
| Parcialmente de acuerdo | 43 | 47,8 | 47,8 | 95,6 |
| Totalmente en acuerdo | 4 | 4,4 | 4,4 | 100 |
| Total | 90 | 100 | 100 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 56: Facilitador global



Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Análisis e interpretación de los resultados

En forma global el 52% de los participantes a los programas de capacitación está de acuerdo, el 38% esta neutral y el 10% está en desacuerdo que las habilidades son transmitidas por el instructor de los cursos.

Esto indica que el personal evalúa positivamente a los instructores que han trabajado en programas de formación dentro de la empresa, de manera que se puede interactuar y aplicar los conocimientos indicados, esto es positivo pues mantiene al personal atento a las capacitaciones que se brindan al personal durante los programas de formación.

4.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis: La capacitación mejorará el desarrollo de las competencias laborales en el personal técnico de la EEASA.

Variable independiente X= Capacitación.

Variable dependiente Y= Desarrollo de competencias laborales

Unidad de Observación= EEASA.

4.2.1. Formulación de la hipótesis

H_1 = La capacitación SI mejorará el desarrollo de las competencias laborales en el personal técnico de la EEASA.

H_0 = La capacitación NO mejorará el desarrollo de competencias laborales en el personal técnico de la EEASA.

4.2.2. Nivel de significancia

Para comprobar la hipótesis se selecciona el nivel de significación de 1%, esto debido a que el instrumento utilizado es validado como se indicó previamente, por lo cual se pretende tener mayor confiabilidad de la información durante el proceso de comprobación de la hipótesis.

4.2.3. Selección del *test* estadístico de comprobación

Una vez conocida la hipótesis que es de tipo relacional y a la vez que el cuestionario utilizado contiene como opción de medición escalas de Likert de tipo ordinal, se realiza la comprobación a través del test de Correlación de Spearman, siendo el instrumento más adecuado para este caso.

Para facilitar el cálculo se utiliza el programa estadístico SPSS se correlaciona las variables principales a través de sus dimensiones, como se muestra en la siguiente tabla.

Figura 57: Correlación de las variables principales a través de sus dimensiones

| | | CAPACITACIÓN | |
|---------------------|--------------------------|---------------------|-------------|
| | | Contenido | Facilitador |
| COMPETENCIAS | Orientación al cliente | ,524** | ,572** |
| | Compromiso institucional | ,586** | ,561** |
| | Iniciativa-autonomía | ,483** | ,316** |
| | Tolerancia a la presión | ,600** | ,531** |
| | Calidad del trabajo | ,520** | ,416** |
| | Resolución de problemas | ,579** | ,426** |

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Encuesta (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

En la correlación se observa que la capacitación si tiene relación con las competencias, de ahí se observa que: el contenido de los cursos de capacitación tiene relación más alta con la creación de compromiso institucional, tolerancia a la presión y resolución a los problemas. Así mismo, se observa que el facilitador se relaciona mejor con la competencia de orientación al cliente.

Por otra parte, la calidad del trabajo e iniciativa-autonomía no se relacionan con la capacitación, sino se deben mejorar con el uso de otras herramientas con la creación de procesos y flexibilidad en la toma de decisiones.

4.2.3.1. Toma de decisión

Basado en la información previa se puede observar que existe correlación entre los elementos de la capacitación y de las competencias. De ahí que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; por lo tanto, se puede concluir que existe

evidencia estadísticamente significativa que: la capacitación mejora el desarrollo de las competencias laborales en el personal técnico de la EEASA.

4.2.4. Estudio de prospectiva estratégica mediante *Mic -Mac*

Para el desarrollo de la metodología para el desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA, es necesario detallar los factores internos de tal manera que se alcancen a identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Con la finalidad de que aporte al desarrollo y beneficio de todos *stakeholder*.

Tabla 54: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

| Análisis detallado de los factores internos | Puntaje | % de impacto | Total resultado |
|---|---------|--------------|-----------------|
| Fortalezas | | | |
| 1: Buena salud económica financiera.- Dentro de la matriz productiva el sector energético es considerado como sector estratégico o cual aporta a generar un alto buen rendimiento financiero. | 9 | 0,066 | 0,596 |
| 2: Manejo serio y transparente de los recursos.- Dentro de los 59 años de vida de la EEASA no se ha registrado actos de corrupción que generen un perjuicio económico a la sociedad y la institución. | 8 | 0,059 | 0,471 |
| 3: Buena imagen corporativa.- En los últimos tres años la empresa se ha encargado de contratar el personal especializado para el manejo eficiente de la imagen institucional de la empresa. | 7 | 0,066 | 0,463 |

Continúa en la siguiente página

Tabla 54: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
(Continuación)

| Análisis detallado de los factores internos | Puntaje | % de impacto | Total resultado |
|--|---------|--------------|-----------------|
| 4: Índices de gestión administrativos, técnicos, financieros, comerciales en niveles razonables.- Existe problemas dentro de EEASA, pero estos son superados por las políticas de calidad que se manejan dentro de la certificación ISO 9001:2015. | 6 | 0,051 | 0,309 |
| 5: Disponer de un plan de manejo ambiental.- Existe un plan de manejo ambiental, el mismo que se cumple con el marco legal vigente en el país, es necesario destacar que los colaboradores vigilan el cumplimiento de este. | 6 | 0,059 | 0,353 |
| 6: Empresa certificada ISO 9001:2015.- La certificación es referente al sistema de gestión de calidad, lo cual indica que actualmente la empresa se maneja con una visión de ser líder en país. | 9 | 0,074 | 0,662 |
| 7: Considerable ejecución del presupuesto de inversiones en los últimos años.- La empresa tiene un eficiente cumplimiento del presupuesto anual, debido a que considerada distribuidora tipo A, primero se pagan todas las obligaciones económicas y el excedente se deposita en el banco central. | 8 | 0,059 | 0,471 |
| 8: Personal preparado.- Se considera que en la EEASA, el 85 % de los colaboradores su título de tercer nivel es acorde a lo requerido en el perfil de puesto de trabajo. | 8 | 0,074 | 0,588 |
| Debilidades | | | |

Continúa en la siguiente página

Tabla 54: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
(Continuación)

| Análisis detallado de los factores internos | Puntaje | % de impacto | Total resultado |
|---|---------|--------------|-----------------|
| 1: Demora en los procesos.- El desconocimiento de los colaboradores de los procesos internos hace que exista un retraso en el cumplimiento, es necesario indicar que dentro de este aspecto la capacitación juega un papel importante en cuanto a mejorar el tiempo de atención. | 1 | 0,059 | 0,059 |
| 2: Carencia de un sistema de evaluación que incentive al servidor.- El marco legal del sector público, es una limitante importante para poder establecer un plan de incentivos económicos, sin embargo también existe desinterés por buscar incentivos emocionales que aporten a mejorar la actitud de los colaboradores. | 1 | 0,059 | 0,059 |
| 3: Área de seguridad no tiene suficiente fortaleza.- El número de colaboradores encargados del área de seguridad y salud ocupacional es reducido en cuanto a las necesidades de la EEASA por la cantidad de personal que tiene. | 1 | 0,066 | 0,066 |
| 4: Deficiente de trabajo en equipo e integración.- Es necesario indicar que la falta de interés de los colaboradores en participar y mejorar el resultado final. Ello genera una necesidad de establecer capacitaciones que aporten a mejorar el actual clima laboral. | 3 | 0,044 | 0,132 |

Continúa en la siguiente página

Tabla 54: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
(Continuación)

| Análisis detallado de los factores internos | Puntaje | % de impacto | Total resultado |
|---|-----------|--------------|-----------------|
| 5: Deficiente de mayor política comunicacional hacia la comunidad.- La EEASA tiene un gran alcance a las zonas rurales de la zona tres, donde existen comunidades milenarias las cuales tienen sus propias leyes, lo cual dificulta muchas de las veces la recaudación y comunicación. | 2 | 0,059 | 0,118 |
| 6: No existe adecuada difusión a cliente para tramites de servicios institucionales.- Los procesos no son actualizados oportunamente y su difusión es ineficiente. | 3 | 0,066 | 0,199 |
| 7: Insuficientes canales electrónicos de recaudación el línea.- No existe una integración de la recaudación y los medios digitales, lo que implica que el usuario muchas de las veces se demore algunos días en realizar su pago o a su vez sea cortado el servicio por que se le olvido. | 2 | 0,066 | 0,132 |
| 8: Capacitación.- Respecto a las captaciones direccionadas al personal técnico existe una deficiencia considerable debido a que no se realiza un análisis minucioso de las necesidades de capacitación de personal técnico. | 1 | 0,074 | 0,074 |
| TOTAL | 75 | 1 | 4,75 |

Fuente: elaboración propia

El resultado alcanzado aplicada la matriz de evaluación de factores internos (EFI), se evidencia que esta levemente por debajo del promedio ponderado ahora se destaca la importancia de la capacitación en el desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA.

Dentro del desarrollo del programa de capacitación al departamento técnico es necesario determinar las variables: clave, motrices, autónomas y dependientes. Las cuales se debe destacar son altamente importantes para visualizar el impacto que tienen en relación del sistema.

Para lo cual en la tabla 55, se detalla la codificación de necesaria para el análisis en el *software Mic - Mac*.

Tabla 55: Detalle de la codificación de los factores internos para el estudio *Mic - Mac*

| Detalle |
|---|
| 1: I s o 9 0 0 11: Empresa certificada ISO 9001:2015 |
| 2: C a p a c2: Capacitación |
| 3: B u e c o E c o 3: Buena salud económica financiera |
| 4: P e r P r e 4: Personal preparado |
| 5: M a n T r a n 5: Manejo serio y transparente de los recursos |
| 6: D e m P r o6: Demora en los procesos |
| 7: E j e P r e s u7: Considerable ejecución del presupuesto de inversiones en los últimos años |
| 8: S e G u N o8: Área de seguridad no tiene suficiente fortaleza |
| 9: C a r I n c e n9: Carencia de un sistema de evaluación que incentive al servidor |
| 10: B u e I m a C o10: Buena imagen corporativa |
| 11: R e c D i g11: Insuficientes canales electrónicos de recaudación el línea |
| 12: I n d A d12: Índices de gestión administrativos, técnicos, financieros, comerciales en niveles razonables |
| 13: M a n A m b13: Disponer de un plan de manejo ambiental |
| 14: D e f P o l C o m14: Deficiente de mayor política comunicacional hacia la comunidad |
| 15: N o D i f T r a m15: No existe adecuada difusión a cliente para tramites de servicios institucionales |

Continua en la siguiente página

Tabla 55: Detalle de la codificación de los factores internos para el estudio *Mic - Mac* (Continuación)

| |
|--|
| Detalle |
| 16: D e f T r a E q16: Deficiente de trabajo en equipo e integración |

Fuente: elaboración propia

Para desarrollar la matriz de impactos cruzados es necesario considerar la escala siguiente:

- 0 = No tiene influencia.
- 1 = Influencia baja.
- 2 = Influencia media.
- 3 = Influencia alta.
- *P* = Influencia potencial.

En la figura 59, se presenta la matriz de impactos directos, con la finalidad de que el *software Mic - Mac*, pueda establecer de manera matemática cuál es el grado de impacto que tiene una variable sobre otra; de tal forma que se pueda visualizar las variables determinantes en el sistema.

En cambio en la figura ??, se presenta el plano de influencia de los factores internos de la EEASA, que tiene la finalidad de establecer las variables clave de mayor incidencia, descritas en el cuadrante uno.

En la figura 60, se presenta el plano de desplazamientos de los factores internos de la EEASA, que genera la visualización de a donde se desplazarán los factores si se trabaja sobre ellos con alguna acción o estrategia. Dichas variables se las identifica con facilidad en el cuadrante uno.

Figura 58: Matriz de impactos directos de las variables internas del plan estratégico de la EEASA

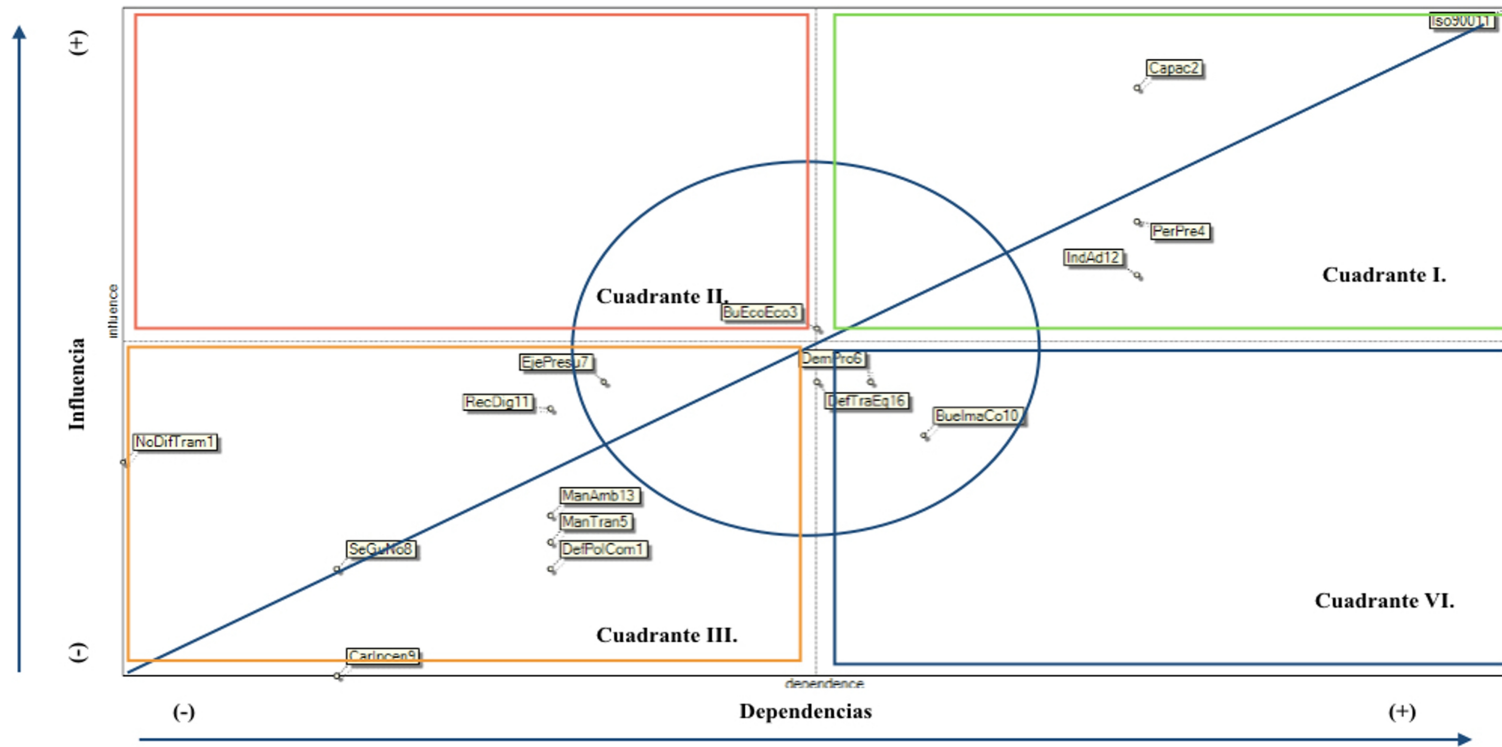
| | 1 : Iso90011 | 2 : Capac2 | 3 : BuEcoEco3 | 4 : PerPre4 | 5 : ManTran5 | 6 : DemPro6 | 7 : EjePresu7 | 8 : SeGuNo8 | 9 : CarIncen9 | 10 : BueImaCo10 | 11 : RecDig11 | 12 : IndAd12 | 13 : ManAmb13 | 14 : DefPolCom1 | 15 : NoDifTram1 | 16 : DefTraEq16 |
|-----------------|--------------|------------|---------------|-------------|--------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1 : Iso90011 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 : Capac2 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 3 : BuEcoEco3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 4 : PerPre4 | 3 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 5 : ManTran5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 6 : DemPro6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 |
| 7 : EjePresu7 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 0 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 8 : SeGuNo8 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| 9 : CarIncen9 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 10 : BueImaCo10 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 11 : RecDig11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 12 : IndAd12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 0 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 13 : ManAmb13 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 14 : DefPolCom1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 15 : NoDifTram1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 |
| 16 : DefTraEq16 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 0 |

© LIPROE-EPTA-MICMAC

Fuente: EEASA (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

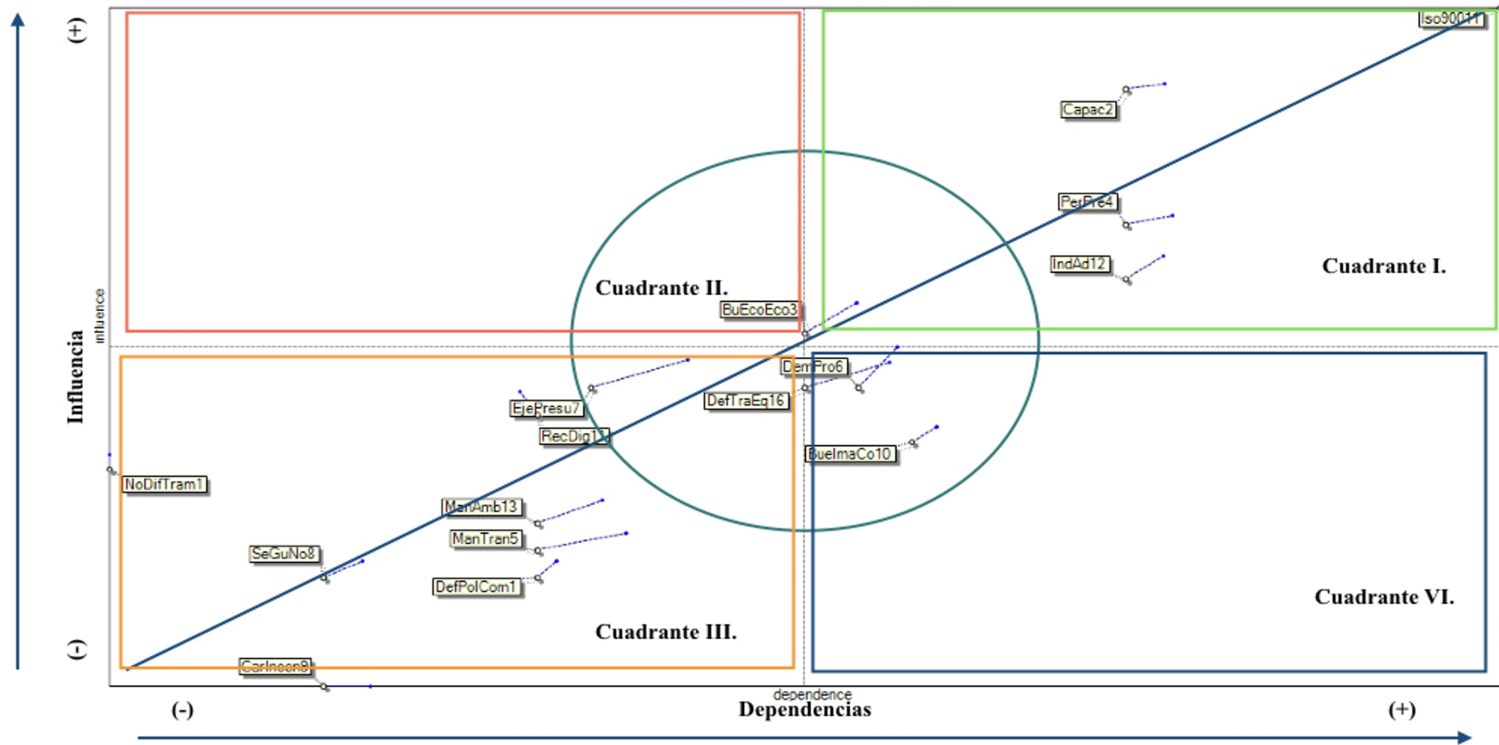
Figura 59: Plano de influencia de los factores internos de la EEASA



Fuente: EEASA (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 60: Plano de desplazamientos de los factores internos de la EEASA



Fuente: EEASA (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

4.2.5. Estudio de los beneficiarios mediante Mactor

El detalle de los beneficiarios con su respectiva codificación se lo puede visualizar en la tabla 56.

Tabla 56: Detalle de los beneficiarios

| Detalle de los beneficiarios |
|---|
| 1. Departamentos Técnicos (DepTecncos) |
| 2. Departamento de Relaciones Industriales (DepRelaInd) |
| 3. Clientes externos de la EEASA (CliExterno) |
| 4. Presidencia Ejecutiva (PreEje) |

Fuente: elaboración propia

4.2.5.1. Departamentos Técnicos (DepTecncos)

Descripción

Actualmente la EEASA cuenta con 90 técnicos, los mismos que realizan diferentes funciones en el área técnica, con el fin de satisfacer las necesidades del servicio eléctrico. Es necesario destacar que las nuevas exigencias de seguridad y el ARCONEL establecen que los técnicos deben contar un certificado de competencias de riesgos eléctricos, así como el conocimiento de seguridad y salud ocupacional.

Fines y Objetivos

- Desarrollar las competencias y habilidades para el desempeño eficiente de sus labores.
- Evitar los accidentes laborales potenciales.
- Desempeñar un trabajo eficiente y eficaz.

Fortalezas

- Contar con personal de carrera.
- Disponer de equipos, herramientas y elementos para la ejecución del trabajo.
- Contar con procedimientos claros para cada trabajo.
- Suficiente asignación de recursos económicos.

Debilidades

- Deficiente conocimiento en el área técnica de la EEASA.
- Conocimientos teóricos al momento de iniciar su vida laboral en el EEASA.
- Deficiente desarrollo de habilidades técnicas.

4.2.5.2. Departamento de Relaciones Industriales (DepRelaInd)

Es el organismo encargado de administrar los subsistemas de talento humano, los servicios generales y el transporte de la EEASA: Proporcionar a la Presidencia Ejecutiva y Direcciones, la asistencia oportuna para utilizar adecuadamente los talento humano de la EEASA, a través de la aplicación de los subsistemas de personal, sobre la base de las políticas y disposiciones vigentes. Programar las acciones para que sus unidades constitutivas cumplan el trabajo que les corresponde de manera adecuada y oportuna. Aplicar las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, para el correcto manejo de los talento humano. Proporcionar a la Presidencia Ejecutiva y Direcciones los talento humano preparados y competentes, seleccionados en base al mérito.

Fines y Objetivos

- Gestionar y entregar personal con las competencias laborales desarrolladas para cada uno de los puestos ocupacionales.
- Mantener registros apropiados de: educación, formación, habilidades y experiencia de cada uno de los funcionarios y trabajadores de EEASA.

- Proporcionar y mantener ambientes de trabajo con las condiciones y servicios básicos para que el personal pueda cumplir sus labores.

4.2.5.3. Clientes externos de la EEASA (CliExterno)

Los clientes son la razón de ser de la EEASA, a los cuales se deben satisfacer las necesidades en el uso familiar, social y empresarial. Es por ello que la EEASA debe mantener un personal eficiente que este en la capacidad de brindar un servicio eléctrico de calidad y continuidad.

Fines y Objetivos

- Satisfacer sus necesidades del servicio eléctrico en el menor tiempo posible.
- Contar con un servicio continuo de energía eléctrica.
- Contar con un servicio eléctrico contemplado en el marco legal.

Fortalezas

- Contar con el medio de pago.
- Estar amparado por la constitución y los entes reguladores del sector eléctrico.

Debilidades

- Que el técnico no tenga las competencias y habilidades para realizar el trabajo en las redes eléctricas.
- No contar con la infraestructura técnica necesaria.
- Pagar valores que no corresponda al consumo por malas instalaciones o pérdidas de energía.

4.2.5.4. Presidencia Ejecutiva (PreEje)

Es la unidad encargada de: efectuar el control interno concurrente y posterior de las operaciones institucionales, con un enfoque de evaluación integral; brindar asesoría permanente; y ejecutar su plan de trabajo y exámenes especiales.

Fines y Objetivos

- Encargarse de la gestión de los recursos técnicos económicos y administrativos de la EEASA.
- Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.
- Cumplir y hacer cumplir con lo contemplado en el marco legal en lo relacionado al sector eléctrico.

Fortalezas

- Conocimiento de los temas administrativos y técnicos del sector eléctrico.
- Involucramiento directo en la gestión de la EEASA.
- Apertura al cambio.
- Provisión de recursos requeridos en forma inmediata.
- Participación en el Directorio de otras instituciones afines al sector eléctrico.
- Interrelación con otras instituciones del sector eléctrico.

4.2.5.5. Presentación de los objetivos estratégicos

- Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social. (GaranSum).

- Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados. (FortIncr).
- Democratizar la prestación de servicios públicos territorializados, sostenibles y efectivos, de manera equitativa e incluyente, con énfasis en los grupos de atención prioritaria y poblaciones en situación de vulnerabilidad. (DecPres).
- Garantizar el suministro de energía eléctrica con criterios de eficiencia, sostenibilidad, calidad, continuidad y seguridad. (GraSumi)

4.2.5.6. Matriz de influencias directas

Para la elaboración de la matriz de influencias directas se considera la ponderación siguiente:

- 0 = Sin influencia.
- 1 = Procesos.
- 2 = Proyectos.
- 3 = Misión.
- 4 = Existencia.

En la figura 61, se puede visualizar la matriz de influencias directas de los beneficiarios.

Figura 61: Matriz de influencias directas de los beneficiarios

| | | | | | |
|-----|------------|------------|------------|--------|-----------------------|
| MID | DepTecnos | DepRelalnd | CliExterno | PreEje | © LIPSOR-EPITA-MACTOR |
| | DepTecnos | 0 | 4 | 4 | 4 |
| | DepRelalnd | 4 | 0 | 4 | 4 |
| | CliExterno | 4 | 4 | 0 | 2 |
| | PreEje | 4 | 4 | 4 | 0 |

Fuente: EEASA (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

4.2.5.7. Matriz de posiciones valoradas (MAO)

Es necesario considerar la ponderación siguiente:

- 0 = El objetivo es poco consecuente.
- 1 = El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión, etc.) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos.
- 2 = El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos.
- 3 = El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión.
- 4 = El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia.

En la figura 62, se puede visualizar la matriz de posiciones valoradas (MAO).

Figura 62: Matriz de posiciones valoradas (MAO)

| | Garansum | FortIncr | DecPres | GraSumi |
|------------|----------|----------|---------|---------|
| DepTecncos | 4 | 4 | 4 | 4 |
| DepRelaInd | 4 | 4 | 4 | 4 |
| CliExterno | 3 | 2 | 3 | 2 |
| PreEje | 4 | 4 | 4 | 4 |

2MAO

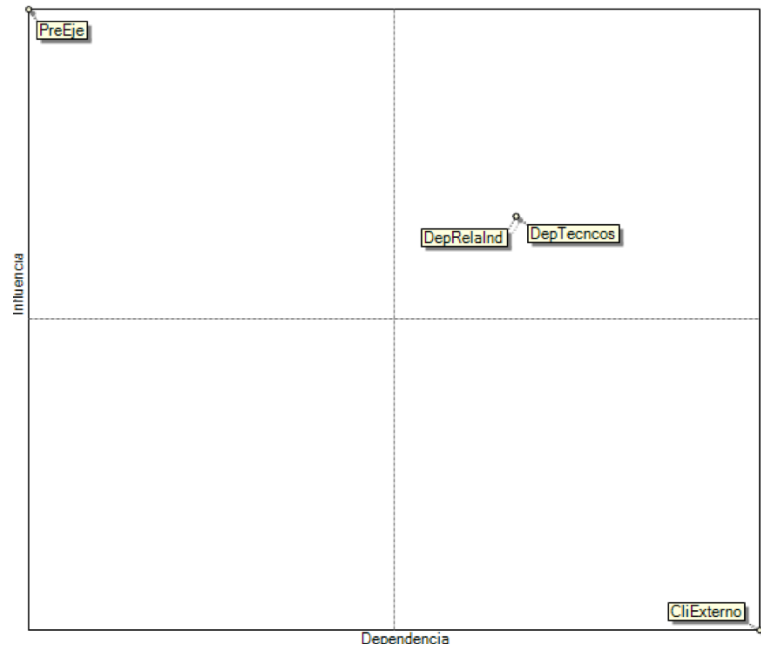
© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: EEASA (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

En la figura 63, se presenta la el plano de influencias y dependencias entre actores, donde se evidencia que los actores principales son el Departamento de Relaciones Industriales y el Departamento Técnico.

Figura 63: Plano de influencias y dependencias entre los actores del sistema

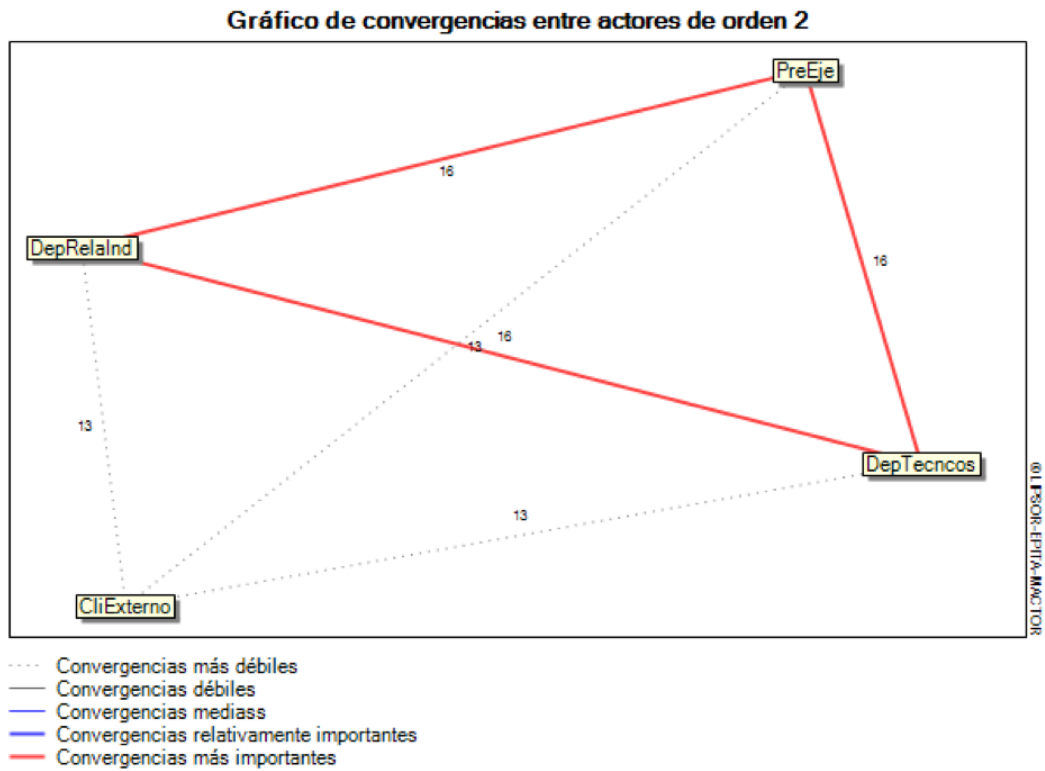


Fuente: EEASA (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Por último en la figura 64, se presenta el gráfico de convergencias entre actores donde se puede visualizar que existe una convergencia importante entre: Presidencia ejecutiva, Departamentos Técnicos y Departamento de Relaciones Industriales.

Figura 64: Representación de las convergencias entre actores



Fuente: EEASA (2018)

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Una vez realizado el proyecto de investigación se debe concluir que dentro de análisis en la relación de la capacitación para desarrollo de las competencias laborales, existe información previa donde se puede observar que tiene una alta correlación entre los elementos de la capacitación y de las competencias. De ahí que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; por lo tanto, se puede determinar que existe evidencia estadísticamente significativa que: la capacitación mejora el desarrollo de las competencias laborales en el personal técnico de la EEASA.
- La fundamentación teórica de todos los componentes de la capacitación, así como de las competencias laborales, han sido altamente esenciales para establecer de una metodología para el desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA, donde se destacan el uso de la prospectiva estratégica mediante la aplicación del *Mic - Mac y Mactor*, en el área de Talento Humano de la EEASA.
- En cuanto a las características de la gestión de capacitación para el desarrollo de las competencias laborales en el personal técnico de la EEASA, es necesario indicar que se realizan en base a las necesidades actuales las cuales son: seguridad industrial, mantenimiento de redes energizadas, ARCGIS, planeamiento operativo del sistema eléctrico, transformadores y subestaciones, sistemas de medición en medio voltaje, entre otras, para lo cual se ha realizado un diagnóstico integral de manera que se evidencie la necesidad y el alcance del proyecto de investigación.

- Respecto a la propuesta del programa de gestión de capacitación se debe considerar la metodología del modelo operativo para la capacitación en el desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA, mismo que se detallada en la figura 70, en la página 175, compuesta por cuatro componentes detallados de la manera siguiente: diagnóstico de las competencias laborales, se determinaron en la evaluación realizada por los jefes de sección, se destaca que el instrumento esta realizado en el *software SEDEP*, que es propiedad de la EEASA. En cuanto al componente dos se realiza un estudio de prospectiva estratégica el mismo que se realiza mediante un proceso de tres aristas: análisis de las fortalezas y debilidades, análisis *Mic - Mac* y análisis *Mactor* y el control de la metodología.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que análisis en la relación de la capacitación para desarrollo de las competencias laborales, siempre debe ser de carácter estadístico mediante la correlación de *Spearman*, de tal manera que se evidencie de manera científica dicha relación.
- Es necesario considerar que para alcanzar los resultados en la metodología para el desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA, detallada en la figura 70, debe tener el apoyo incondicional de la presidencia ejecutiva y los involucrados es decir los Departamentos Técnicos.
- Adicional se recomienda incorporar en la fundamentación científica los conceptos relacionados con el método de validación de escenarios *ProbExpert*.
- Se debe destacar que para alcanzar los resultados descritos en metodología para el desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA, detallada en la figura 70, en la página 175, se debe seguir en orden los pasos de cada una de las fases con la finalidad que se obtengan todos los suministros necesarios para llegar a un adecuado diagnóstico de las necesidades reales de la empresa.

- Dentro del programa de capacitación se establecen las capacitaciones acorde a las necesidades de los departamentos técnicos. En la fase de control se plantean las diferentes maneras de medir la gestión la capacitación realizada a los colaboradores. El componente de retroalimentación se lo realizará si los indicadores no son positivos en referencia al desarrollo de las competencias laborales.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Propuesta: metodología del modelo operativo para la capacitación en el desarrollo de las competencias laborales de la EEASA.

Institución ejecutora: EEASA.

Beneficiarios: Departamentos técnicos, Departamento de Relaciones Industriales, Clientes internos y externos.

Ubicación: EEASA.

Tiempo estimado para la ejecución: Tres meses.

Equipo técnico responsable: Investigadora, Departamentos técnicos y Departamento de Relaciones Industriales.

Costo: 48.900USD.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Es necesario comenzar con lo que indica el autor Castellazzi (2016) donde realiza la reflexión siguiente:

Companies have become relevant actors both on the demand-side for further training of their own employees and on the supply-side by providing training.

Individuals have realized the importance of a life-cycle approach to their employability and public officers have started to set the policy framework refraining from intervening too directly. Participation in training (both for work and non-work related matters) has increased across all countries, albeit with great variance, and so has the importance of the companies' role (p. 23).

Las empresas se han convertido en actores relevantes tanto en el lado de la demanda para una mayor capacitación de sus propios empleados como en el lado de la oferta al proporcionar capacitación. Las personas se han dado cuenta de la importancia de un enfoque de ciclo de vida para su empleabilidad y los funcionarios públicos han empezado a establecer que el marco de políticas se abstenga de intervenir de manera demasiado directa. La participación en la capacitación (tanto para cuestiones relacionadas con el trabajo como ajenas al trabajo) ha aumentado en todos los países, aunque con gran diferencia, y también la importancia del papel de las empresas (p. 23).

Dentro de esta consideración la EEASA, asume el reto de la capacitación del personal técnico con la finalidad de que estos puedan desarrollar sus competencias laborales de manera óptima, para lo cual es necesario indicar que la metodología para el desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA, cuenta con todo apoyo las dependencias de la organización, este aspecto es de alta relevancia para alcanzar los objetivos estratégicos.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Es necesario destacar lo que indica Machado (2017) donde establece que:

organizations are continuously challenged to come to an understanding of what constitutes talent. Their definitions might shift over time, and they may embrace an eclectic set of understandings that change and assume a new holistic meaning over time. However, all organizations are crucially dependent on the talent resources that they possess and to better appreciate those resources and deploy them

effectively there needs to be a clear operational understanding of what talent is and about how it can be acquired, developed, retained, and utilized. Some have struggled with the diverse meanings that have been attributed to talent, fearing that it might actually defy definition. But organizations and their HR functions have to move beyond the philosophy of speculation and determine their own firm-specific talent meanings and then explore the consequences of those meanings (p. 64).

Las organizaciones se enfrentan continuamente al desafío de comprender lo que constituye el talento. Sus definiciones pueden cambiar con el tiempo, y pueden abarcar un conjunto ecléctico de comprensiones que cambian y asumen un nuevo significado holístico a lo largo del tiempo. Sin embargo, todas las organizaciones dependen crucialmente de los recursos de talento que poseen y para apreciar mejor esos recursos y desplegarlos de manera efectiva, es necesario que exista una clara comprensión operativa de lo que es el talento y cómo puede adquirirse, desarrollarse, retenerse y utilizarse. . Algunos han luchado con los diversos significados que se han atribuido al talento, por temor a que en realidad pueda desafiar la definición. Pero las organizaciones y sus funciones de recursos humanos tienen que ir más allá de la filosofía de la especulación y determinar los significados de su propio talento específico de la empresa y luego explorar las consecuencias de esos significados

En base a lo antes mencionado se justifica el desarrollo del proyecto de investigación en base a que la EEASA, al ser una empresa pública con la certificación ISO 9001:2015, debe formar a su personal técnico que aporte a generar la satisfacción del cliente interno y externo.

El personal técnico tiene necesidades de capacitación especiales debido a que se deben direccionar a solventar los problemas en el campo, así como también el desarrollar un trabajo altamente eficaz.

6.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.4.1. Objetivo general

Proponer una metodología para el desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA.

6.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las fortalezas y debilidades actuales de la EEASA.
- Desarrollar un análisis de prospectiva para la metodología del desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA.
- Establecer indicadores de control para la metodología del desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA.

6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1. Económico

Es necesario destacar la metodología para el desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA, cuenta con todo el apoyo económico por parte de la presidencia ejecutiva, lo cual es un aspecto de alta importancia debido a que esta puede implementarse de manera completa para el beneficio de los clientes internos y externos.

6.5.2. Social

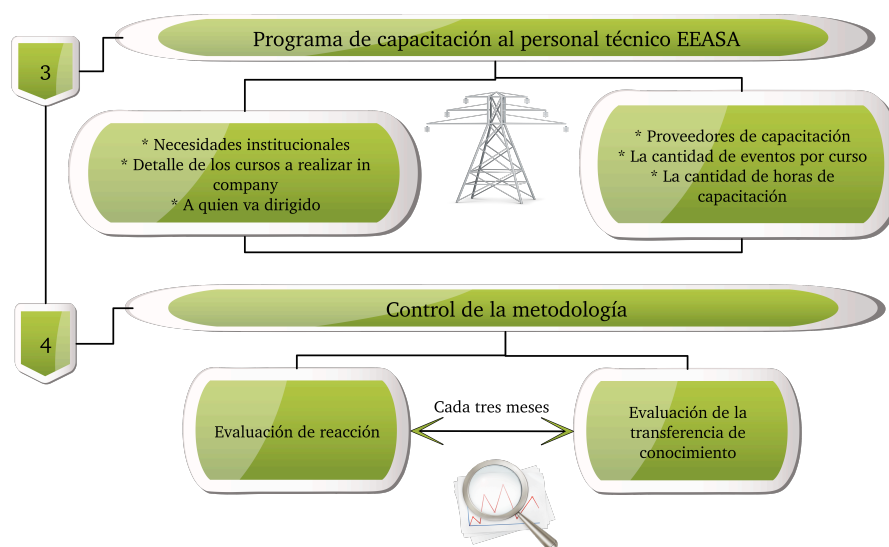
En cuanto al aspecto social se debe indicar que se ha socializado la metodología para el desarrollo de las competencias laborales, la misma que cuenta con la aceptación de los técnicos que aportaron con varias ideas para las capacitaciones más adecuadas y relevantes.

6.6. METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

En la figura 65, se detalla el proceso del modelo operativo a seguir para el desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA, la misma esta compuesta por cuatro componentes detallados de la manera siguiente:

- Desarrollo del programa de capacitación, donde se establecen las capacitaciones acorde a las necesidades de los departamentos técnicos.
- En la fase de control se plantean las diferentes maneras de medir la gestión la capacitación realizada a los colaboradores.

Figura 65: Proceso del modelo operativo



Elaborado por: Poveda Y. (2018)

6.6.1. Programa de capacitación para el departamento técnico para desarrollar las competencias laborales

Una vez definidas las necesidades de capacitación se procede a detallar el programa de capacitación como se puede visualizar en las tablas 57 y 58.

En cambio en las figuras 66 y 67, se presentan los cronogramas del programa de capacitación.

En la figura 68, se presenta un cronograma detallado de las fases necesarias para el cumplimiento de la metodología, con la finalidad que se pueda ejecutar de manera eficiente cada una de las fases antes detalladas.

Tabla 57: Capacitaciones para el área eléctrica técnica profesional

| Orden | Nombre del evento | Núm de eventos | Oferente | Dirigido a | Núm de horas | Núm de part. | Necesidades institucionales | Presupuesto referencial |
|-------|--|----------------|---------------------|--|--------------|--------------|--|-------------------------|
| 1 | Comunicaciones | 1 | A Definirse | Personal Técnico | 10 | 10 | Incrementar el desarrollo del talento humano | 6.900,00 |
| 2 | ADMS | 1 | A Definirse | 10 (Distribución) 3 (Subtransmisión) 2 (PLANIFICACION) | 10 | 15 | Incrementar el desarrollo del talento humano | 5.900,00 |
| 3 | CYMDIST | 1 | A Definirse | 8 (Distribución) 4 (Subtransmisión) 2 (PLANIFICACION) | 10 | 14 | Incrementar el desarrollo del talento humano | 5.900,00 |
| 4 | Trabajo en redes de distribución aplicados para linieros | 1 | Instructor internos | Electricistas | 30 | 23 | Fortalecer competencias. | 6.800,00 |

Continúa en la siguiente página

Tabla 57: Capacitaciones para el área eléctrica técnica profesional (Continuación)

| Orden | Nombre del evento | Núm de eventos | Oferente | Dirigido a | Núm de horas | Núm de part. | Necesidades institucionales | Presupuesto referencial |
|-------|---|----------------|-----------------------|---------------------------------------|--------------|--------------|--|-------------------------|
| 5 | Diseños de redes de distribución en SISDE | 1 | Instructor internos | 10 (Distribución) | 10 | 10 | Incrementar el desarrollo del talento humano | 0,00 |
| 6 | Mantenimiento en redes energizadas | 1 | A Definirse | Grupos de Líneas Energizadas | 30 | 10 | Fortalecer competencias. | 6.950,00 |
| 7 | ARCGIS Inicial | 1 | Instructores internos | Jefes de Grupo, Electricistas, | 10 | 20 | Fortalecer competencias. | 5.900,00 |
| 8 | ARCGIS Intermedio | 1 | Instructores internos | Ingenieros Eléctricos, Jefes de Grupo | 10 | 23 | Fortalecer competencias. | 4.800,00 |

Continúa en la siguiente página

Tabla 57: Capacitaciones para el área eléctrica técnica profesional (Continuación)

| Orden | Nombre del evento | Núm de eventos | Oferente | Dirigido a | Núm de horas | Núm de part. | Necesidades institucionales | Presupuesto referencial |
|-------|---|----------------|-----------------------|--|--------------|--------------|-----------------------------|-------------------------|
| 9 | ARCGIS CONDUIT MANAGER | 1 | Instructores internos | Personal Técnico | 10 | 32 | Fortalecer competencias. | 5.000,00 |
| 10 | Mantenimiento en redes subterráneas | 1 | A Definirse | 14 (Distribución) 6 (Comercialización) 5 (DZO-Napo) 5 (DZO-Pastaza) | 20 | 30 | Desarrollo de competencias | 4.800,00 |
| 11 | Planeamiento operativo y operación en tiempo real del sistema eléctrico | 1 | A Definirse | Ingenieros eléctricos. Jefes de Grupo | 40 | 30 | Fortalecer competencias. | 20.000,00 |

Continúa en la siguiente página

Tabla 57: Capacitaciones para el área eléctrica técnica profesional (Continuación)

| Orden | Nombre del evento | Núm de eventos | Oferente | Dirigido a | Núm de horas | Núm de part. | Necesidades institucionales | Presupuesto referencial |
|-------|---------------------------------------|----------------|-----------------------|------------------------------|--------------|--------------|-----------------------------|-------------------------|
| 12 | Transformadores y subestaciones | 1 | Instructores internos | 5 (DZO-Napo) 5 (DZO-Pastaza) | 10 | 10 | Fortalecer competencias. | 4.800,00 |
| 13 | Sistemas de medición en medio voltaje | 1 | A Definirse | 15 DZO-NAPO | 10 | 15 | Fortalecer competencias. | 3.000,00 |
| | Totales | 13 | | | 210 | 242 | | 80.750,00 |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Tabla 58: Capacitaciones para el área de seguridad y salud ocupacional

| Orden | Nombre del evento | Núm de eventos | Oferente | Dirigido a | Núm de horas | Núm de part. | Necesidades institucionales | Presupuesto referencial |
|--------------|--|-----------------------|-----------------|----------------------------------|---------------------|---------------------|--|--------------------------------|
| 1 | Curso para el comité de seguridad y salud ocupacional, prevención de drogas y alcohol. | 1 | A Definirse | Miembros del Comité de Seguridad | 10 | 25 | Mejorar aspectos de seguridad | 3.000,00 |
| 2 | Certificación de competencias laborales en prevención de riesgo eléctrico | 5 | A Definirse | Jefes de Grupo y Electricistas | 10 | 90 | Cumplimiento de Normativa Legal y para mejorar aspectos de seguridad | 33.000,00 |

Continúa en la siguiente página

Tabla 58: Capacitaciones para el área de seguridad y salud ocupacional (Continuación)

| Orden | Nombre del evento | Núm de eventos | Oferente | Dirigido a | Núm de horas | Núm de part. | Necesidades institucionales | Presupuesto referencial |
|-------|--|----------------|-------------|-----------------------------------|--------------|--------------|----------------------------------|-------------------------|
| 3 | Ergonomía aplicada | 3 | A Definirse | Personal administrativo | 30 | 30 | Mejorar aspectos de seguridad | 6.900,00 |
| 4 | Preparación brigada evacuación | 1 | A Definirse | Personal técnico y administrativo | 10 | 15 | Cumplimiento de Normativa Legal. | 1.500,00 |
| 5 | Preparación brigada primeros auxilios | 1 | A Definirse | Personal técnico y administrativo | 10 | 15 | Cumplimiento de Normativa Legal. | 1.500,00 |
| 6 | Preparación brigada control de incendios | 1 | A Definirse | Personal técnico y administrativo | 10 | 15 | Cumplimiento de Normativa Legal. | 1.500,00 |

Continúa en la siguiente página

Tabla 58: Capacitaciones para el área de seguridad y salud ocupacional (Continuación)

| Orden | Nombre del evento | Núm de eventos | Oferente | Dirigido a | Núm de horas | Núm de part. | Necesidades institucionales | Presupuesto referencial |
|-------|--|----------------|--------------------|-----------------------------------|--------------|--------------|--|-------------------------|
| 7 | Preparación brigada seguridad y comunicaciones | 1 | A Definirse | Personal técnico y administrativo | 10 | 15 | Cumplimiento de Normativa Legal. | 1.500,00 |
| 8 | Riesgos eléctricos | 1 | Instructor interno | Personal técnico | 10 | 30 | Cumplimiento de Normativa Legal y para mejorar aspectos de seguridad | 0,00 |
| | TOTALES | 14 | | | 100 | 355 | | 48.900,00 |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 66: Cronograma de eventos de capacitación en sitio del año 2018

| ORDE N No. | NOMBRE DEL EVENTO | N° EVENTOS | OFERENTE | DIRIGIDO A | LUGAR | ENE. | FEB. | MAR. | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | OCT. | NOV. | DIC. |
|---------------|---|---------------|-----------------------|---|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | ARCGIS INICIAL | 1 | INSTRUCTORES INTERNOS | Personal Técnico | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 2 | COMUNICACIONES | 1 | A DEFINIRSE | Personal Técnico | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 3 | ADMS | 1 | A DEFINIRSE | 10 (Distribución) 3 (Subtransmisión) 2 (PLANIFICACION) | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 4 | PLANEAMIENTO OPERATIVO Y OPERACIÓN EN TIEMPO REAL DEL SISTEMA ELÉCTRICO | 1 | A DEFINIRSE | Ingenieros eléctricos. Jefes de Grupo | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 5 | CYMDIST | 1 | A DEFINIRSE | 8 (Distribución) 4 (Subtransmisión) 2 (PLANIFICACION) | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 6 | TRANSFORMADORES Y SUBESTACIONES | 1 | INSTRUCTORES INTERNOS | 5 (DZO-Napo) 5 (DZO-Pastaza) | Puyo | | | | | | | | | | | | |
| 7 | ARCGIS INTERMEDIO | 1 | INSTRUCTORES INTERNOS | Ingenieros Eléctricos, Jefes de Grupo | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 8 | ARCGIS CONDUIT MANAGER | 1 | INSTRUCTORES INTERNOS | Personal Técnico | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 9 | TRABAJOS EN REDES DE DISTRIBUCIÓN APLICADOS PARA LINIEROS. | 1 | INSTRUCTORES INTERNOS | Electricistas | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 10 | DISEÑOS DE REDES DE DISTRIBUCIÓN EN SISDE | 1 | INSTRUCTORES INTERNOS | Personal Técnico | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 11 | MANTENIMIENTO EN REDES ENERGIZADAS | 1 | A DEFINIRSE | Grupos de Líneas Energizadas | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 12 | MANTENIMIENTO EN REDES SUBTERRÁNEAS | 1 | A DEFINIRSE | 14 (Distribución) 6 (Comercialización) 5 (DZO-Napo) 5 (DZO-Pastaza) | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 13 | SISTEMAS DE MEDICIÓN EN MEDIO VOLTAJE | 1 | A DEFINIRSE | 15 DZO-NAPO | Puyo | | | | | | | | | | | | |
| 14 | EXCEL INTERMEDIO - AVANZADO | 1 | A DEFINIRSE | 8 (Distribución) 10 (Subtransmisión) | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 15 | AUTOCAD | 1 | A DEFINIRSE | 7 (Distribución) 10 (Comercialización) | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 16 | EXCEL PARA FINANZAS | 1 | A DEFINIRSE | 17 DF, 3 (PE) 7 (DF) 3 (DR1) | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 17 | COMPRAS Y CONTRATACIÓN PUBLICA | 1 | A DEFINIRSE | 3 (Subtransmisión) 8 (Comercialización) 3 (DZO-Pastaza) 3 (DZO-Napo) | Ambato | | | | | | | | | | | | |
| 18 | MANEJO DE DESECHOS PELIGROSOS | 1 | A DEFINIRSE | 4 (Planificación) 6 (DF) 3 (Auditoría) | Ambato | | | | | | | | | | | | |

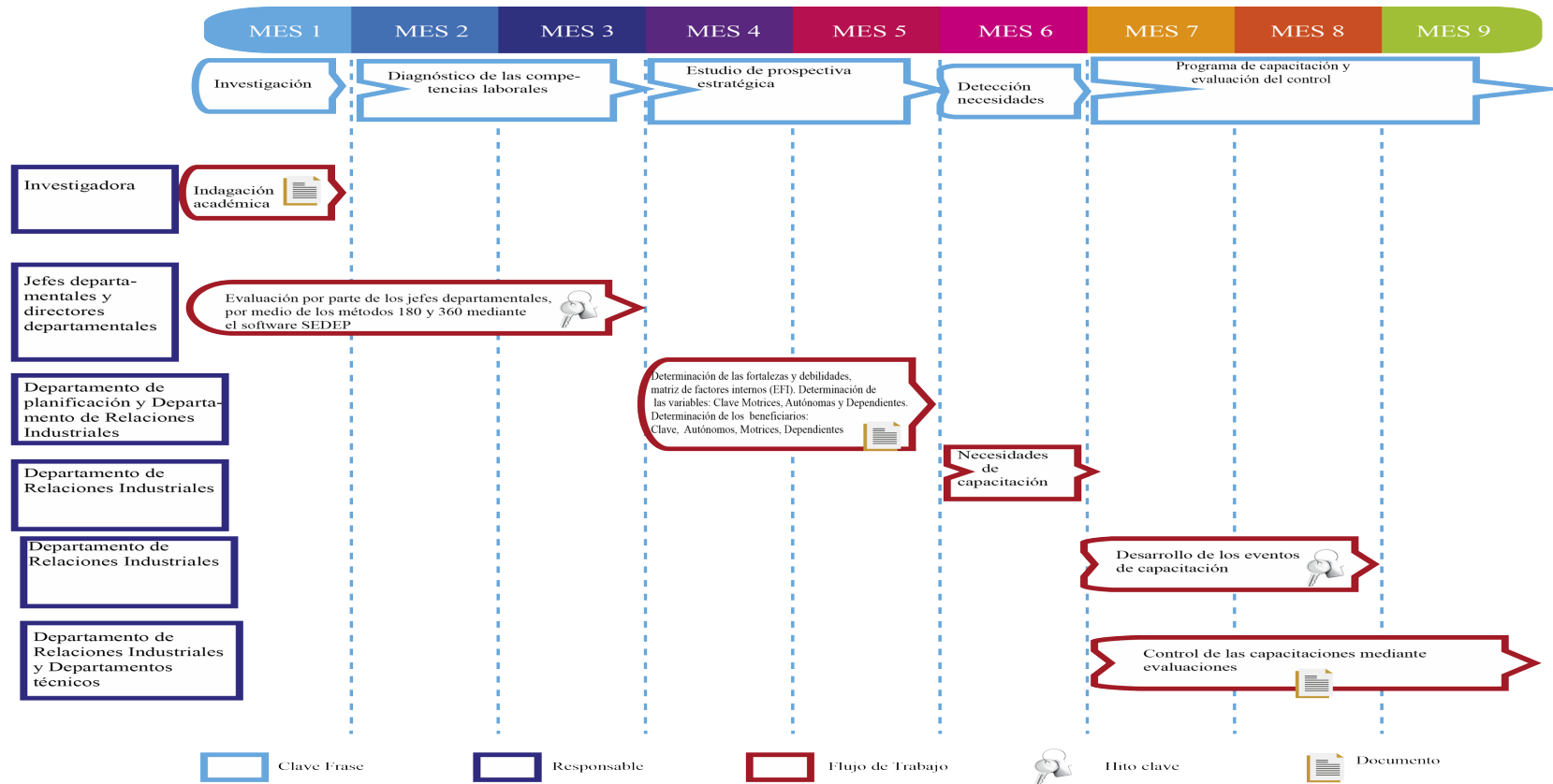
Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 67: Cronograma de eventos de capacitación en seguridad industrial en sitio del año 2018

| ORDE N No. | NOMBRE DEL EVENTO | Nº EVENTOS | OFERENTE | DIRIGIDO A | LUGAR | MAY. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | OCT. | NOV. |
|---------------|---|---------------|--------------------|--|--------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | CURSO PARA EL COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - PREVENCIÓN DE DROGAS ALCOHOL. | 1 | A DEFINIRSE | Personal Técnico | Ambato | | | | | | | |
| 2 | CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN PREVENCIÓN DE RIESGOS ELÉCTRICO | 5 | A DEFINIRSE | Electricistas | Ambato | | | | | | | |
| 3 | * ERGONOMÍA APLICADA | 3 | A DEFINIRSE | Personal Técnico | Ambato | | | | | | | |
| 4 | PREPARACIÓN BRIGADA EVACUACIÓN. | 1 | A DEFINIRSE | 10 (Distribución) 3 (Subtransmisión) 2 (PLANIFICACION) | Ambato | | | | | | | |
| 5 | PREPARACIÓN BRIGADA PRIMEROS AUXILIOS | 1 | A DEFINIRSE | 8 (Distribución) 4 (Subtransmisión) 2 (PLANIFICACION) | Ambato | | | | | | | |
| 6 | PREPARACIÓN BRIGADAS CONTROL DE INCENDIOS | 1 | A DEFINIRSE | Personal administrativo | Ambato | | | | | | | |
| 7 | PREPARACIÓN BRIGADAS SEGURIDAD Y COMUNICACIONES | 1 | A DEFINIRSE | Grupos de Líneas Energizadas | Ambato | | | | | | | |
| 8 | CURSO EN RIESGOS ELÉCTRICOS | 1 | INSTRUCTOR INTERNO | Electricistas | Ambato | | | | | | | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Figura 68: Cronograma de ejecución de la metodología del modelo operativo



Elaborado por: Poveda Y. (2018)

6.7. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

En la figura 69, se detalla la brecha de perfil del cargo donde se evidencia del cómo se debe realizar la evaluación de la metodología del modelo operativo.

Figura 69: Brecha del perfil del cargo

| | | | |
|-----------------------|-----------|------------------------|--|
| Nombre del Evaluado : | | Nombre del Evaluador : | |
| Cargo : | Digitador | Fecha de Evaluación : | |

| PARAMETROS | ESCALA |
|--|--------|
| No cumple con las expectativas | 1 |
| Cumple en parte con las expectativas | 2 |
| Cumple las expectativas | 3 |
| Supera en parte las expectativas | 4 |
| Supera en mayor grado las expectativas | 5 |

| | |
|------------------------|-----|
| Puntaje Esperado = | 36 |
| Brecha (-)= | 0 |
| Brecha (+)= | 26 |
| Evaluación Desempeño = | 89% |

| ITEM | ENCIAS DE ANÁLISIS | EVALUACION | BRECHA (-) | BRECHA (+) | ACCIONES A TOMAR | EVALUACION 2009-01-26 | BRECHA | MEJORA |
|--------------------------|--|------------|------------|------------|------------------|-----------------------|--------|--------|
| HABILIDADES | 1 Actitud de servicio | 5 | 0 | 2 | | | | |
| | 2 Solución de problemas | 5 | 0 | 2 | | | | |
| | 3 Trabajo en equipo | 5 | 0 | 2 | | | | |
| | 4 Identificación de necesidades | 5 | 0 | 2 | | | | |
| | 5 Sólidas relaciones interpersonales | 5 | 0 | 2 | capacitar | | | |
| | 6 Orientación a resultados | 5 | 0 | 2 | | | | |
| | 7 Conocimientos de computación | 5 | 0 | 2 | | | | |
| | 8 Conocimientos de contabilidad y secretaría | 5 | 0 | 2 | | | | |
| REALIZACIÓN DEL CARGO | 1 Educación | 5 | 0 | 2 | | | | 7 |
| | 2 Experiencia | 5 | 0 | 2 | | | | 7 |
| | 3 Idiomas | 5 | 0 | 2 | | | | 7 |
| | 4 Computación | 5 | 0 | 2 | | | | 7 |
| | 5 | 5 | 0 | 2 | | | | 7 |
| | 6 | | | | | | | 0 |
| | 7 | | | | | | | 0 |
| EVALUACION DEL DESEMPEÑO | 1 IND1 | 2 | | | | | | |
| | 2 IND2 | 3 | | | | | | |
| | 3 IND3 | 3 | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | |
| | 5 | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | |
| TOTAL : | | 73 | 0 | 26 | | | | |
| DESEMPEÑO: | | 8 | | | | | | |

| | |
|--|--|
| RESULTADOS DE EVALUACIÓN: | |
| El colaborador evaluado presente una brecha de 1 punto para alcanzar el perfil esperado, se deberá trabajar en los aspectos indicados. | |
| La próxima evaluación será en enero del 2010 | |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Ahora en la tabla 59, se detallan los indicadores a medir de la metodología del modelo operativo, con la finalidad de establecer los puntos clave a mejorar.

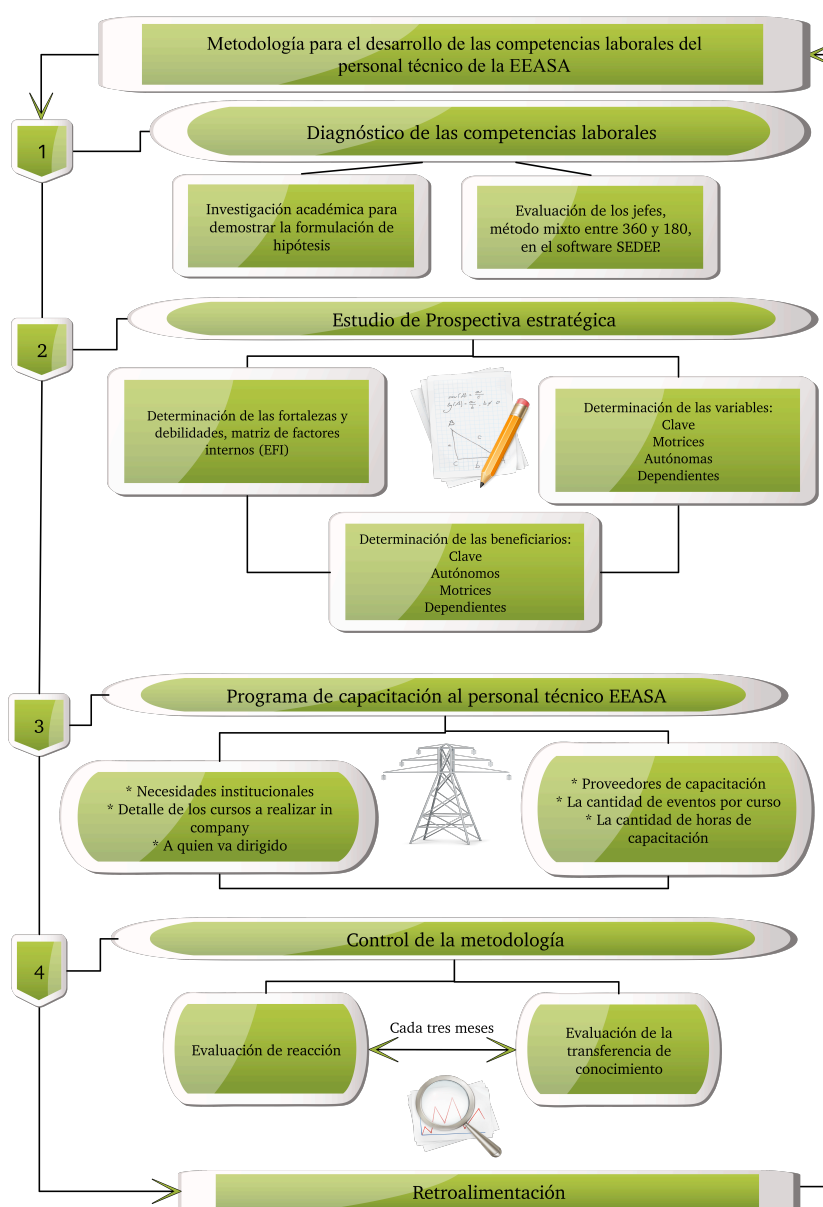
Tabla 59: Detalle de los indicadores para medir la

| Objetivo | Indicador | Forma de cálculo | Responsable | Frecuencia | Reporta |
|---|-----------------------|---|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| Atender el 100 % de los requerimientos de personal autorizados por Directorio, en un plazo máximo de 15 días, contados a partir de la recepción de la calificación de las pruebas de selección. | Solicitudes Atendidas | (Número de Solicitudes Atendidas con Personal Calificado / Número de Solicitudes) x 100 | Jefe de Sección talento humano | Anual, con monitoreo semestral. | Director de Relaciones Industriales |
| Contar con el 80 % del personal competente. | Nivel de Competencia | (Número de Personas Competentes / Número Total de Personas) x 100 | Jefe de Sección talento humano | Anual | Director de Relaciones Industriales. |
| Cumplir el 80 % del Plan de Capacitación Anuales en sitio. | Brechas de Desempeño | (Eventos Ejecutados / Eventos Programados) x 100 | Jefe de Área talento humano | Semestral, con monitoreo mensual | Director de Relaciones Industriales |

Elaborado por: Poveda Y. (2018)

Por último en la figura 70, se detalla la metodología para el desarrollo de las competencias laborales del personal técnico de la EEASA, el mismo integra los procesos de las figuras 9 y 65, donde se añade un proceso de retroalimentación, el mismo que se lo deberá ejecutar si los indicadores no son positivos en referencia al desarrollo de las competencias laborales.

Figura 70: Metodología del modelo operativo para la capacitación en el desarrollo de las competencias laborales de la EEASA



Elaborado por: Poveda Y. (2018)

- Alles, M. A. (2016). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias* . Ediciones Granica S.A.
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2012). Constitución de la República del Ecuador.
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2012). Norma técnica del subsistema de evaluación y capacitación. Recuperado de <http://www.politica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/NORMA-TECNICA-DEL-SUBSISTEMA-DE-FORMACION-Y-CAPACITACION.pdf>
- Atehortúa, F. (2012). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP 1000:2004 conforme a la ley 872 de 2003* . Universidad de Antioquia.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación* . Grupo Editorial Patria.
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recurso humanos.
- Bernal, C. (2012). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* . Pearson Educación.
- Bib. Orton IICA. (2012). *Manual Elementos Para Programar, Ejecutar Y Evaluar Actividades de Capacitacion* . Bib. Orton IICA / CATIE.
- Blanco, A. (2013). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias* . ESIC Editorial.
- Bunk, G. (2012). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional.
- Böhrt, M. R. B. M. R. (2015). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura* , 5 (9).

- Cabrera, K., & Gonzáles, L. (2012). *Curriculo universitario basado en competencias* . Universidad del Norte.
- Capuano, A. (2012). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio* , 7 (13).
- Casa, M., & Cama, J. (2016). Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo–2015.
- Castellazzi, S. (2016). *Employability and Access to Training* . Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14796-9>
- Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., & Lagoudis, I. (2013). Decision support systems for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management* , 23 (4), 662–693. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561235>
- Contraloría General del Estado. Normas de Control Interno de Contraloría General del Estado. (2013). Recuperado de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf
- Cristancho, M., Peña, M., Pérez, L., & Kolumbien (Eds.). (2016). *Articulacion de la educación con el mundo productivo: competencias laborales generales & #8239;; aportes para la construcción de currículos pertinentes* . Bogotá: Ministerio.
- Cummings, T., & Worley, C. (2012). *Desarrollo Organizacional Y Cambio* . Cengage Learning Latin America.
- De Pinedo, N. (2017). El papel de la gestión del talento dentro de la estrategia de recursos humanos | Harvard Deusto. Recuperado de <https://www.harvarddeusto.com/el-papel-de-la-gestion-del-talento-dentro-de-la-estrategia-de-recursos-humanos>
- Dostie, B. (2018). The Impact of Training on Innovation. *ILR Review* , 71 (1), 64–87. <https://doi.org/10.1177/0019793917701116>

- Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. Reglamento Interno de Trabajo para los Obreros de Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. Sujetos al Código De Trabajo. (2013). Recuperado de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf
- Ernst & Young. (2014). *Manual del director de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ernst & Young. Recuperado de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Escobar, M. (2012). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21 (96), 31–55.
- Escobar, M. (2015). LAS COMPETENCIAS LABORALES: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21 (96), 31–55. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S012359232005000300002&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Fajardo, O. (2013, December 28). Claves para gestionar un cambio de puesto en la organización. Retrieved February 27, 2018, from <https://fbusiness.wordpress.com/2010/12/28/claves-para-gestionar-un-cambio-de-puesto-en-la-organizacion/>
- Gallego, M. (2012). *Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*.
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Clima laboral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Garzón, M. (2012). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Universidad del Rosario.
- Glaister, A. (2014). HR outsourcing: the impact on HR role, competency development and relationships: The HR function and human resource outsourcing. *Human Resource Management Journal*, 24 (2), 211–226. <https://doi.org/10.1111/17488583.12031>

- González, M., Olivares, S., & González, N. (2014). *Planeación e Integración de los Recursos Humanos, 2a.ed.* Grupo Editorial Patria.
- González, R. (2012). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH: las TIC's como herramienta de mejora permanente del capital humano* . Ideaspropias Editorial S.L.
- González, R. (2014). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación* , (47). Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie47a09.htm>
- Granados, E., & Rojas, E. (2012). Soluciones organizacionales a partir de ontologías. *Revista Avances En Sistemas e Informática* , 8 (1), 102–114. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/28832/1/26719935931PB.pdf>
- Graza, H., Abreu, J. L., & Garza, E. (2014). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)* , 4 (1).
- Gutiérrez, H. (2012). *Calidad total y productividad* . Recuperado de <http://site.ebrary.com/id/10820483>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* . MacGraw Hill /Interamericana.
- Hidalgo, L. (2012). Gestión de la capacitación en las organizaciones. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>
- IIAC. (2012). *Pautas Para El Diseno Y Ejecucion de Una Actividad de Capacitacion* . San José: Bib. Orton IICA / CATIE.
- Irigoin, M. (2013). Las necesidades de capacitación. In *Gestión de la capacitación en las organizaciones básicos* (Ministerio de Salud. programa de fortalecimiento de

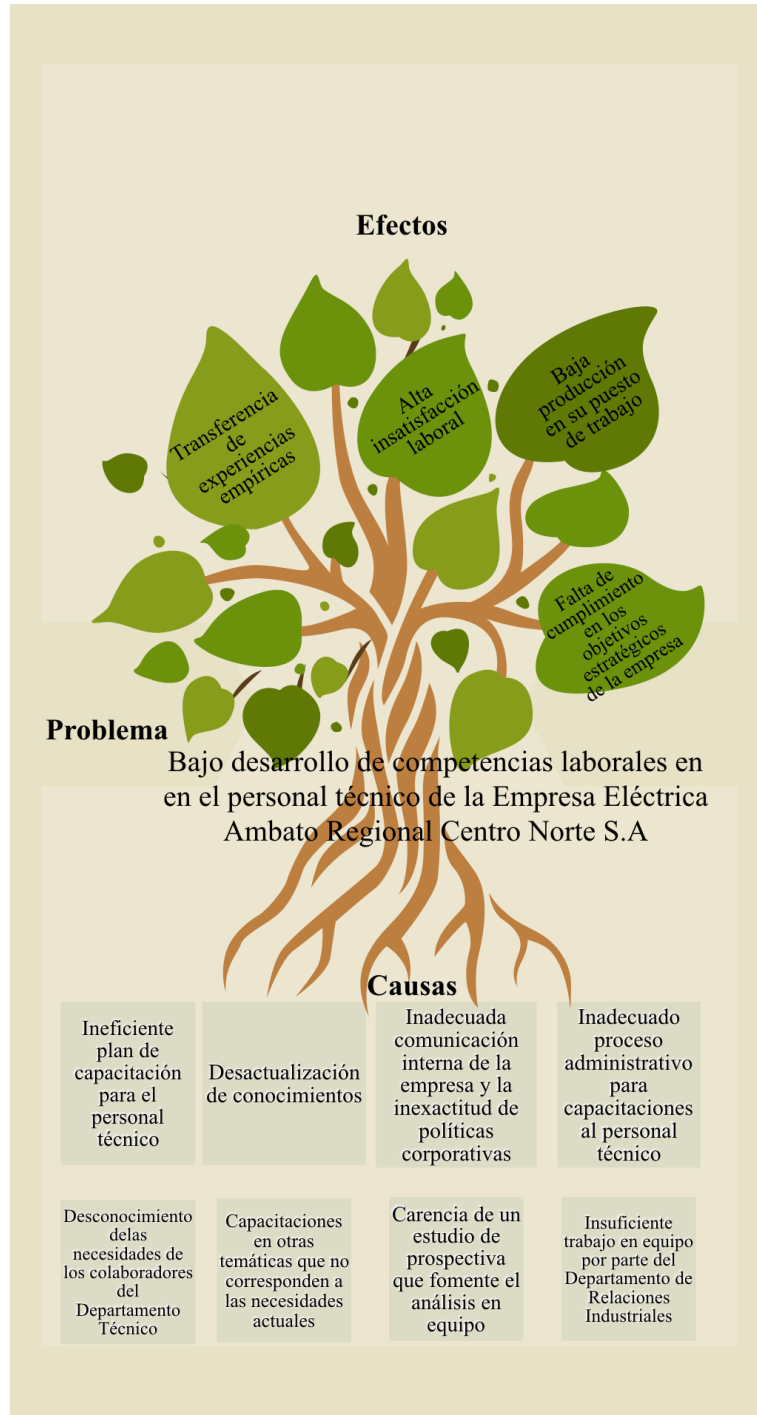
- Servicios de Salud). Lima. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2013). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal* , 20 (2), 138–156. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>
- Lapidus, L., & Kazakov, V. (2017). A Methodological Basis for Assessing the Cost Effectiveness of Corporate Training. *Problems of Economic Transition* , 59 (7–9), 600–607. <https://doi.org/10.1080/10611991.2017.1394754>
- Latorre, E. (2015). Qué es y cómo se elabora un plan de expansión. Retrieved February 26, 2018, from <https://noticias.infocif.es/noticia/que-es-y-como-se-elabora-un-plan-de-expansion>
- Ledesma, R., Molina, G., & Valero, P. (2014). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos, 7 (2), 10.
- López, C. (2012). Capacitación, enfoque, procedimiento y programación. Recuperado de http://repositorio.bibliotecaorton.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/609/Capacitacion_1981.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López, P. (2012). Población muestra y muestreo. *Punto Cero* , 9 (08), 69–74.
- Machado, C. (2017). *Competencies and (global) talent management* . New York, NY: Springer Berlin Heidelberg.
- Madrigal, L. (2012). *Guía para Gerentes de Capacitación* . IICA.
- Marchant, L. (2012). *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional* . B Universidad de Vi & #261; del Mar.

- Marquez, H. (2013). El reto de transformar la función de Recursos Humanos | Thinking People. Retrieved February 27, 2018, from <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog/thinkingpeople/elreto/transformar-la-funcion-de-recursos-humanos/>
- Masmiquel, D. (2016). Plan de expansión comercial. Retrieved February 26, 2018, from <https://www.tactio.es/servicios/plan-de-expansion-comercial/>
- Méndez, C. (2012). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Recuperado de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Educación. (2012). *Sistema nacional de cualificaciones y formación profesional: National system for qualifications and vocational education and training*. Ministerio de Educación.
- Murillo, G. (2012). *Metodología de aplicación de una auditoría de gestión como herramienta para determinar los costos de la no calidad y elevar la productividad en el departamento de ahorros de la Mutualista Pichincha*. (B.S. thesis). Quito; 2012.
- Naghi, M. (2012). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa.
- Oltra, V., Curós, P., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R., & Tejero, J. (2012). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.
- Posada, A. (2013). La capacitación en Chile, un modelo referencial con recorrido histórico. *Escenarios*, 11 (2), 30.
- Preciado, A. (2012). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales*. Publicaciones Cruz O., S.A.
- Rábago, E. (2013). *Gestión Por Competencias*. Netbiblo.

- Ramírez, A. V. P. (2013). La capacitación en Chile, un modelo referencial con recorrido histórico. *Escenarios* , 11 (2), 30–39.
- Ramirez, M., & Mabey, C. (2013). A labour market perspective on management training and development in Europe. *The International Journal of Human Resource Management* , 16 (3), 291–310. <https://doi.org/10.1080/0958519042000339516>
- Rebaza, I. (2012). *La Investigación Contable tributaria Teoría Y Práctica* . Lulu.com.
- Riello, G. (2013). La formativtà nel processo di certificazione delle competenze.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Administración* . México: Pearson.
- Rojas, Y. J. (2012). *Técnicas de investigación documental: manual para la elaboración de tesis, monografías, ensayos e informes académicos* . Ediciones Paraninfo.
- Sagi, L. (2012). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización* . ESIC Editorial.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2012). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed* , 20 (4), 67–75.
- Salcedo, S., Lozano, Y., & Espinoza, L. (2015). *Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de litwin y stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014* . Universidad de Cartagena.
- Sosa, G. (2014). Análisis de la oferta formativa dentro de las políticas activas.
- Stevens, A., Kurlaender, M., & Grosz, M. (2015). Career Technical Education and Labor Market Outcomes: Evidence from California Community Colleges. <https://doi.org/10.3386/w21137>

- Suárez, N. (2012). *Elaboración de material didáctico con productos reciclables para fomentar la educación ambiental en los niños de la escuela fiscal mixta federico gonzález suárez* (B.S. thesis).
- Tandalla, M. (2012). *El Comportamiento de los Empleados y su influencia en el Servicio al Cliente en el Gran Hotel* . Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2420/1/634%20ING.pdf>
- Tena, A., & Rivas, R. (2012). *Manual de investigación documental: elaboración de tesis* . Universidad Iberoamericana.
- Torres, M., & Torres, C. (2012). *Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica Laboratories de Colombia* (B.S. thesis).
- Zubiría, J. (2012). *De la escuela nueva al constructivismo: un análisis crítico* . Coop. Editorial Magisterio.


ANEXO A: ÁRBOL DE PROBLEMAS



ANEXO B: EVIDENCIA CAPACITACIONES



ANEXO C: ENCUESTA

| | | | |
|--|--|--|------------------|
|  EEASA Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte S.A. | | DETALLE DE LA INSTANCIA DE EVALUACIÓN | |
| Actores de la Evaluación | | | |
| Nombre del evaluado: | POVEDA ROMERO MARGOT YOCONDA | | |
| Nombre del evaluador: | RODRIGUEZ BETANCOURT ALEXANDRA GUADALUPE | | |
| Nombre del dirimente: | ASTUDILLO RAMIREZ JAIME OSWALDO | | |
| Puesto tipo del evaluado: | Jefe de Area 4 - Recursos Humanos | | |
| Fecha de inicio de la evaluación: | 2018-04-04 | | |
| Estado de la instancia: | Instancia finalizada | | |
| Resultados | | | |
| Nº | Habilidad | | Nota (%) |
| 1 | ORIENTACIÓN AL CLIENTE | | 100.00% |
| 2 | COMPROMISO INSTITUCIONAL | | 100.00% |
| 3 | INICIATIVA-AUTONOMIA | | 100.00% |
| 4 | CALIDAD DEL TRABAJO | | 100.00% |
| 5 | HABILIDAD ANALITICA | | 100.00% |
| 6 | RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | | 100.00% |
| 7 | - | | - |
| 8 | - | | - |
| | | Promedio: | 100.00% |
| | | Equivalencia: | Excelente |
| COMPORTAMIENTOS INGRESADOS POR EL EVALUADO | | | |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Actividades encaminadas al servicio a los clientes (internos y externos de la EEASA), para: comprender, satisfacer y resolver sus necesidades, manteniendo con aquellos relaciones de largo plazo. | | | |
| Comportamientos observables | | Opción | |
| Exige la satisfacción del cliente interno y externo. Es un referente cuando busca dar soluciones inmediatas en ese ámbito. | | ✗ | |
| Prioriza la satisfacción del cliente interno y externo. Demuestra interés constante por dar soluciones en ese ámbito. | | ✓ | |
| Responde positivamente a la satisfacción del cliente interno y externo. Cumple con los procedimientos y políticas establecidas | | ✗ | |

| | |
|---|--------|
| por la empresa, para ese propósito. | |
| Eventualmente responde a la satisfacción del cliente interno y externo. Ocasionalmente cumple con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, para ese propósito. | ✗ |
| Tiene dificultad para satisfacer las demandas de los clientes internos y externos. No cumple con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa. Genera inconformidad en los clientes. | ✗ |
| COMPROMISO INSTITUCIONAL: Actividades que requieren sentir como propios los objetivos de la organización, apoyando e instrumentando decisiones que favorezcan el interés institucional, previniendo y superando obstáculos que interfieran su cumplimiento. | |
| Comportamientos observables | Opción |
| Se fija altos objetivos y siempre los cumple, mejorando constantemente su trabajo. Toma decisiones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos, previniendo los posibles obstáculos que se pudieran presentar. | ✓ |
| Prioriza los objetivos y los cumple, mejorando su trabajo. Toma decisiones para el cumplimiento de los objetivos, superando los obstáculos presentados. | ✗ |
| Cumple con los objetivos para realizar su trabajo. Aplica procedimientos para el cumplimiento de los objetivos, minimizando los obstáculos presentados. | ✗ |
| Eventualmente cumple con los objetivos para realizar su trabajo. Ocasionalmente aplica los procedimientos establecidos para el cumplimiento de los objetivos, sin superar totalmente los obstáculos presentados. | ✗ |
| Inobserva los procedimientos para cumplir con los objetivos, realizando su trabajo, sin resolver los problemas presentados. | ✗ |
| INICIATIVA-AUTONOMIA: Actividades asignadas que ejecutan rápida y eficientemente las tareas asignadas, superando cualquier dificultad de manera proactiva, proponiendo mejoras y mostrando flexibilidad a los cambios. | |
| Comportamientos observables | Opción |
| En su desempeño diario actúa acertadamente en tiempo y forma, frente a los acontecimientos cotidianos de su área, evitando demoras y agravamientos de los problemas. | ✗ |
| En su desempeño diario actúa resolutivamente, frente a los acontecimientos presentados en su área, evitando la demora y el agravamiento de los problemas. | ✓ |
| En su desempeño diario busca resolver los acontecimientos presentados en su área, procurando no demorar ni agravar los problemas. | ✗ |
| En su desempeño diario demora su accionar frente a pequeños acontecimientos presentados, buscando dar soluciones a través de una larga cadena de consultas. | ✗ |
| En su desempeño diario su accionar es sumamente retrasado frente a pequeños acontecimientos, por realizar consultas a todas las líneas jerárquicas para buscar la solución a los problemas. | ✗ |
| CALIDAD DEL TRABAJO: Comprender la esencia de los aspectos bajo su responsabilidad, aplicar buen juicio y discernimiento para transmitir a todos los niveles: conocimientos, habilidades, principios y valores, orientados a la consecución de los mejores resultados. Incluye la capacidad para manejar y utilizar herramientas manuales con destreza y propiedad. | |
| Comportamientos observables | Opción |
| Es un experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, permanentemente se actualiza en variados temas a fin de alcanzar los estándares de calidad en la Empresa. Transmite permanentemente y con efectividad sus conocimientos y experiencias. | ✓ |
| Conoce suficientemente los temas relacionados con su trabajo y evidencia capacidad de discernimiento para transmitir con efectividad su conocimiento y experiencia. | ✗ |
| Conoce los temas relacionados con su trabajo, alcanzado resultados aceptables. Transmite a los demás su conocimiento. | ✗ |
| Solicita retroalimentación periódicamente, para realizar su trabajo, pide consejo y asesoramiento. | ✗ |
| Muestra restricciones en el manejo de los temas relacionados con su trabajo, y sus resultados insuficientes. | ✗ |
| HABILIDAD ANALITICA: Identificar, analizar, organizar, preparar y presentar información relevante, para plantear soluciones a los diferentes problemas y situaciones de trabajo, aplicando el razonamiento que en cada situación se requiere. | |

| Comportamientos observables | Opción |
|---|--------|
| Tiene gran capacidad para organizar y manejar información sea numérica o descriptiva y relacionarla adecuadamente para explicar y resolver problemas complejos. | ✓ |
| Maneja adecuadamente información numérica o descriptiva haciendo relacionamientos que le permiten resolver problemas de mediana complejidad | ✗ |
| Identifica información numérica y descriptivas para resolver determinados problemas. | ✗ |
| Tiene dificultad para entender información numérica y descriptiva; por lo que, no la utiliza efectivamente en la solución de problemas. | ✗ |
| Maneja en forma muy limitada información numérica y descriptiva, en cuya virtud el manejo de los problemas es mínimo. | ✗ |
| RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Idear y plantear alternativas factibles que permitan generar la solución de problemas actuales y futuros, en función de las necesidades y objetivos. | |
| Comportamientos observables | Opción |
| Ofrece soluciones a los clientes con un alto grado de creatividad y visión a futuro, y desarrolla propuestas innovadoras, acertadas y satisfactorias para enfrentarlos | ✓ |
| Ofrece soluciones creativas que arreglan problemas y producen la aceptación de los clientes. | ✗ |
| Solicita ayuda para desarrollar soluciones innovadoras y acertadas a cierto tipo de problemas. | ✗ |
| Ofrece soluciones sencillas sin mayor grado de creatividad, basándose en situaciones similares ya conocidas. | ✗ |
| No ofrece ningún tipo de solución autónoma, esperando que otros le guíen para el manejo de problemas que se le plantean. | ✗ |

| COMPORTAMIENTOS INGRESADOS POR EL EVALUADOR | |
|---|--------|
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Actividades encaminadas al servicio a los clientes (internos y externos de la EEASA), para: comprender, satisfacer y resolver sus necesidades, manteniendo con aquellos relaciones de largo plazo. | |
| Comportamientos observables | Opción |
| Exige la satisfacción del cliente interno y externo. Es un referente cuando busca dar soluciones inmediatas en ese ámbito. | ✗ |
| Prioriza la satisfacción del cliente interno y externo. Demuestra interés constante por dar soluciones en ese ámbito. | ✓ |
| Responde positivamente a la satisfacción del cliente interno y externo. Cumple con los procedimientos y políticas establecidas por la empresa, para ese propósito. | ✗ |
| Eventualmente responde a la satisfacción del cliente interno y externo. Ocasionalmente cumple con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, para ese propósito. | ✗ |
| Tiene dificultad para satisfacer las demandas de los clientes internos y externos. No cumple con las políticas y procedimientos establecidos por la empresa. Genera inconformidad en los clientes. | ✗ |
| COMPROMISO INSTITUCIONAL: Actividades que requieren sentir como propios los objetivos de la organización, apoyando e instrumentando decisiones que favorezcan el interés institucional, previniendo y superando obstáculos que interfieran su cumplimiento. | |
| Comportamientos observables | Opción |
| Se fija altos objetivos y siempre los cumple, mejorando constantemente su trabajo. Toma decisiones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos, previniendo los posibles obstáculos que se pudieran presentar. | ✗ |

| | |
|---|--------|
| Prioriza los objetivos y los cumple, mejorando su trabajo. Toma decisiones para el cumplimiento de los objetivos, superando los obstáculos presentados. | ✗ |
| Cumple con los objetivos para realizar su trabajo. Aplica procedimientos para el cumplimiento de los objetivos, minimizando los obstáculos presentados. | ✓ |
| Eventualmente cumple con los objetivos para realizar su trabajo. Ocasionalmente aplica los procedimientos establecidos para el cumplimiento de los objetivos, sin superar totalmente los obstáculos presentados. | ✗ |
| Inobserva los procedimientos para cumplir con los objetivos, realizando su trabajo, sin resolver los problemas presentados. | ✗ |
| INICIATIVA-AUTONOMIA: Actividades asignadas que ejecutan rápida y eficientemente las tareas asignadas, superando cualquier dificultad de manera proactiva, proponiendo mejoras y mostrando flexibilidad a los cambios. | |
| Comportamientos observables | Opción |
| En su desempeño diario actúa acertadamente en tiempo y forma, frente a los acontecimientos cotidianos de su área, evitando demoras y agravamientos de los problemas. | ✗ |
| En su desempeño diario actúa resolutivamente, frente a los acontecimientos presentados en su área, evitando la demora y el agravamiento de los problemas. | ✓ |
| En su desempeño diario busca resolver los acontecimientos presentados en su área, procurando no demorar ni agravar los problemas. | ✗ |
| En su desempeño diario demora su accionar frente a pequeños acontecimientos presentados, buscando dar soluciones a través de una larga cadena de consultas. | ✗ |
| En su desempeño diario su accionar es sumamente retrasado frente a pequeños acontecimientos, por realizar consultas a todas las líneas jerárquicas para buscar la solución a los problemas. | ✗ |
| CALIDAD DEL TRABAJO: Comprender la esencia de los aspectos bajo su responsabilidad, aplicar buen juicio y discernimiento para transmitir a todos los niveles: conocimientos, habilidades, principios y valores, orientados a la consecución de los mejores resultados. Incluye la capacidad para manejar y utilizar herramientas manuales con destreza y propiedad. | |
| Comportamientos observables | Opción |
| Es un experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, permanentemente se actualiza en variados temas a fin de alcanzar los estándares de calidad en la Empresa. Transmite permanentemente y con efectividad sus conocimientos y experiencias. | ✗ |
| Conoce suficientemente los temas relacionados con su trabajo y evidencia capacidad de discernimiento para transmitir con efectividad su conocimiento y experiencia. | ✗ |
| Conoce los temas relacionados con su trabajo, alcanzado resultados aceptables. Transmite a los demás su conocimiento. | ✓ |
| Solicita retroalimentación periódicamente, para realizar su trabajo, pide consejo y asesoramiento. | ✗ |
| Muestra restricciones en el manejo de los temas relacionados con su trabajo, y sus resultados insuficientes. | ✗ |
| HABILIDAD ANALITICA: Identificar, analizar, organizar, preparar y presentar información relevante, para plantear soluciones a los diferentes problemas y situaciones de trabajo, aplicando el razonamiento que en cada situación se requiere. | |
| Comportamientos observables | Opción |
| Tiene gran capacidad para organizar y manejar información sea numérica o descriptiva y relacionarla adecuadamente para explicar y resolver problemas complejos. | ✗ |
| Maneja adecuadamente información numérica o descriptiva haciendo relacionamientos que le permiten resolver problemas de mediana complejidad | ✓ |
| Identifica información numérica y descriptiva para resolver determinados problemas. | ✗ |
| Tiene dificultad para entender información numérica y descriptiva; por lo que, no la utiliza efectivamente en la solución de problemas. | ✗ |
| Maneja en forma muy limitada información numérica y descriptiva, en cuya virtud el manejo de los problemas es mínimo. | |

| | |
|---|--------|
| | ✗ |
| RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Idear y plantear alternativas factibles que permitan generar la solución de problemas actuales y futuros, en función de las necesidades y objetivos. | |
| Comportamientos observables | Opción |
| Ofrece soluciones a los clientes con un alto grado de creatividad y visión a futuro, y desarrolla propuestas innovadoras, acertadas y satisfactorias para enfrentarlos | ✗ |
| Ofrece soluciones creativas que arreglan problemas y producen la aceptación de los clientes. | ✓ |
| Solicita ayuda para desarrollar soluciones innovadoras y acertadas a cierto tipo de problemas. | ✗ |
| Ofrece soluciones sencillas sin mayor grado de creatividad, basándose en situaciones similares ya conocidas. | ✗ |
| No ofrece ningún tipo de solución autónoma, esperando que otros le guíen para el manejo de problemas que se le plantean. | ✗ |

| COMPORTAMIENTOS DE CONCILIACIÓN | | | |
|---|-------------|--------------|---------|
| COMPROMISO INSTITUCIONAL: Actividades que requieren sentir como propios los objetivos de la organización, apoyando e instrumentando decisiones que favorezcan el interés institucional, previniendo y superando obstáculos que interfieran su cumplimiento. | | | |
| Comportamientos observables | R. Evaluado | R. Evaluador | Acuerdo |
| Se fija altos objetivos y siempre los cumple, mejorando constantemente su trabajo. Toma decisiones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos, previniendo los posibles obstáculos que se pudieran presentar. | ✓ | ✗ | ✓ |
| Prioriza los objetivos y los cumple, mejorando su trabajo. Toma decisiones para el cumplimiento de los objetivos, superando los obstáculos presentados. | ✗ | ✗ | ✗ |
| Cumple con los objetivos para realizar su trabajo. Aplica procedimientos para el cumplimiento de los objetivos, minimizando los obstáculos presentados. | ✗ | ✓ | ✗ |
| Eventualmente cumple con los objetivos para realizar su trabajo. Ocasionalmente aplica los procedimientos establecidos para el cumplimiento de los objetivos, sin superar totalmente los obstáculos presentados. | ✗ | ✗ | ✗ |
| Inobserva los procedimientos para cumplir con los objetivos, realizando su trabajo, sin resolver los problemas presentados. | ✗ | ✗ | ✗ |
| CALIDAD DEL TRABAJO: Comprender la esencia de los aspectos bajo su responsabilidad, aplicar buen juicio y discernimiento para transmitir a todos los niveles: conocimientos, habilidades, principios y valores, orientados a la consecución de los mejores resultados. Incluye la capacidad para manejar y utilizar herramientas manuales con destreza y propiedad. | | | |
| Comportamientos observables | R. Evaluado | R. Evaluador | Acuerdo |
| Es un experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, permanentemente se actualiza en variados temas a fin de alcanzar los estándares de calidad en la Empresa. Transmite permanentemente y con efectividad sus conocimientos y experiencias. | ✓ | ✗ | ✓ |
| Conoce suficientemente los temas relacionados con su trabajo y evidencia capacidad de discernimiento para transmitir con efectividad su conocimiento y experiencia. | ✗ | ✗ | ✗ |
| Conoce los temas relacionados con su trabajo, alcanzado resultados aceptables. Transmite a los demás su conocimiento. | ✗ | ✓ | ✗ |
| Solicita retroalimentación periódicamente, para realizar su trabajo, pide consejo y asesoramiento. | ✗ | ✗ | ✗ |
| Muestra restricciones en el manejo de los temas relacionados con su trabajo, y sus resultados insuficientes. | ✗ | ✗ | ✗ |



**ENCUESTA DE EFICACIA DE LA CAPACITACION
POR EL JEFE DEL PARTICIPANTE
GR.TH.620.RG.22**

NOMBRE TRABAJADOR:..... EVENTO: **PLIEGO TARIFARIO I.**

CONTENIDO INSTRUCCIONAL: Al finalizar el evento los participantes están en capacidad de:

1. Determinar los diferentes rubros que intervienen en la factura eléctrica.
2. Conocer el fundamento legal para la inclusión de los diferentes rubros en la factura eléctrica.
3. Facturación a los consumidores: residenciales, comerciales e industriales.

FECHA DE REALIZACION: El 31 de enero de 2018

OBJETIVO: Medir la eficacia de la capacitación recibida por el trabajador de la EEASA para mejorar su desempeño laboral.

EVALUACION: Para evaluar la aplicación en el sitio de trabajo de lo aprendido en el evento, de las cinco opciones que a continuación se exponen, **escoja una o más** y proceda a calificar con puntajes de 1 a 10 (puntaje mínimo de aceptación 7/10). Si no corresponde ponga NO APLICA.

| | CALIFICACION |
|--|---------------------|
| 1 El Trabajador conoce del tema: | |
| 2 En la exposición del tema PLIEGO TARIFARIO II , el trabajador explicó claramente a sus compañeros y absolvió las preguntas de los asistentes | N/A |
| 3 En la tarea diaria (o desempeño en el trabajo), el trabajador aplica Las normas de seguridad aprendidas en el curso | |
| 4 Luego del evento recibido el trabajador ha incrementado su destreza en el manejo de equipos de protección y aplicación de normativa de seguridad | |
| 5 Luego del evento recibido, el trabajador ha disminuido su número de errores en seguridad | |
| TOTAL PUNTAJE | |

Nombre y firma del Jefe Inmediato: _____

Fecha: 30 de abril 2018.



**ENCUESTA DE EFICACIA DE LA CAPACITACION
POR EL JEFE DEL PARTICIPANTE
GR.TH.620.RG.22**

NOMBRE TRABAJADOR:..... EVENTO: **PLIEGO TARIFARIO I.**

CONTENIDO INSTRUCCIONAL: Al finalizar el evento los participantes están en capacidad de:

1. Determinar los diferentes rubros que intervienen en la factura eléctrica.
2. Conocer el fundamento legal para la inclusión de los diferentes rubros en la factura eléctrica.
3. Facturación a los consumidores: residenciales, comerciales e industriales.

FECHA DE REALIZACION: El 31 de enero de 2018

OBJETIVO: Medir la eficacia de la capacitación recibida por el trabajador de la EEASA para mejorar su desempeño laboral.

EVALUACION: Para evaluar la aplicación en el sitio de trabajo de lo aprendido en el evento, de las cinco opciones que a continuación se exponen, **escoja una o más** y proceda a calificar con puntajes de 1 a 10 (puntaje mínimo de aceptación 7/10). Si no corresponde ponga NO APLICA.

| | CALIFICACION |
|--|---------------------|
| 1 El Trabajador conoce del tema: | |
| 2 En la exposición del tema PLIEGO TARIFARIO II , el trabajador explicó claramente a sus compañeros y absolvió las preguntas de los asistentes | N/A |
| 3 En la tarea diaria (o desempeño en el trabajo), el trabajador aplica Las normas de seguridad aprendidas en el curso | |
| 4 Luego del evento recibido el trabajador ha incrementado su destreza en el manejo de equipos de protección y aplicación de normativa de seguridad | |
| 5 Luego del evento recibido, el trabajador ha disminuido su número de errores en seguridad | |
| TOTAL PUNTAJE | |

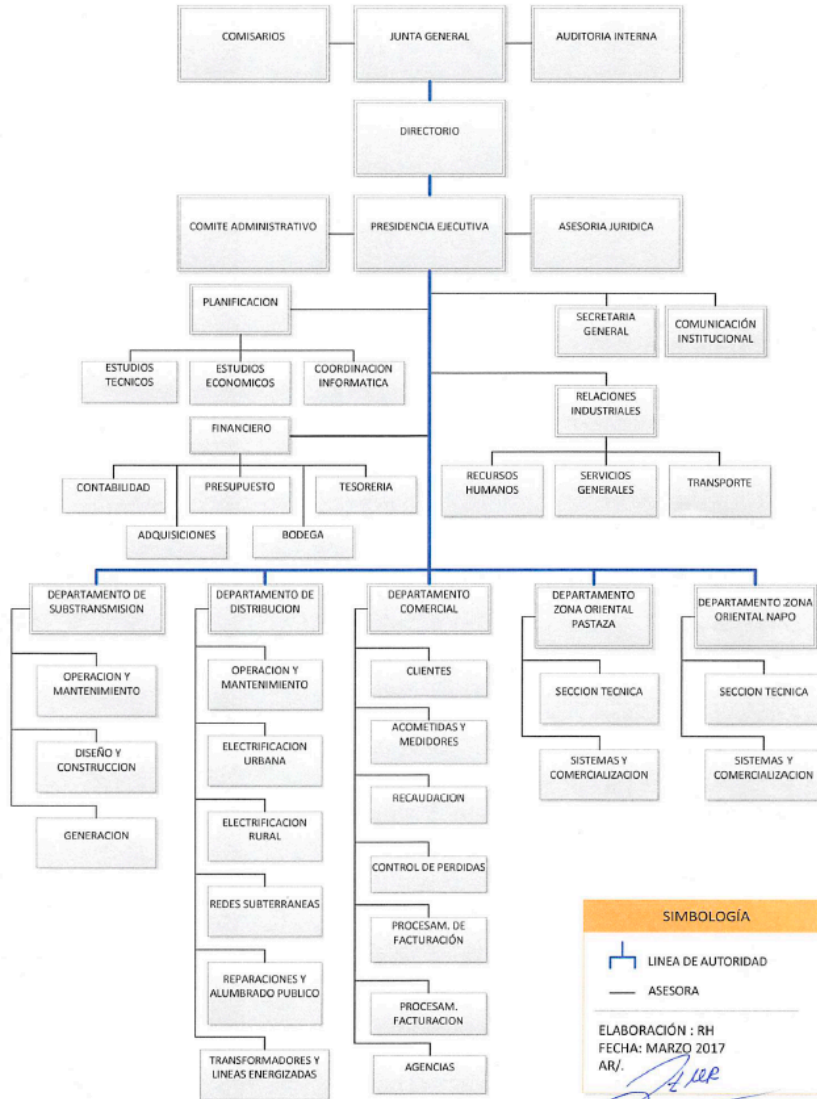
Nombre y firma del Jefe Inmediato: _____

Fecha: 30 de abril 2018.

ANEXO D: ORGANIGRAMA



EMPRESA ELECTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



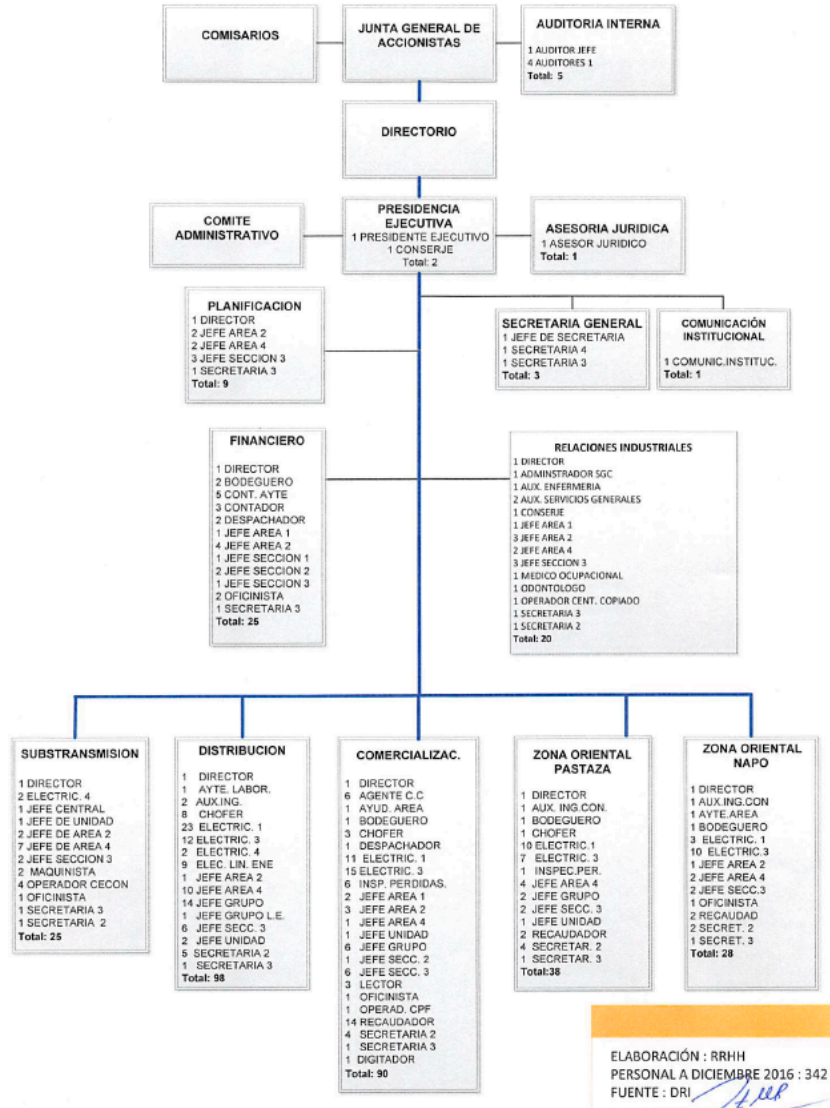
SIMBOLOGÍA

LINEA DE AUTORIDAD
 ASESORA

ELABORACIÓN : RH
 FECHA: MARZO 2017
 AR/

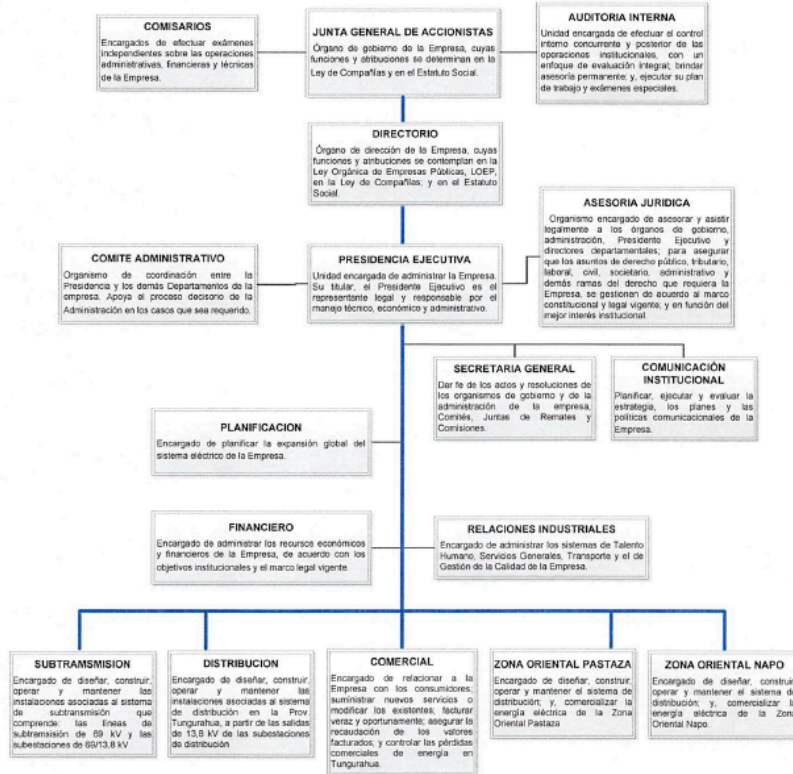


EMPRESA ELECTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A
ORGANIGRAMA POSICIONAL





EMPRESA ELECTRICA AMBATO REGIONAL CENTRO NORTE S.A
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



ELABORACIÓN : RH
 FECHA: MARZO 2017
 AR/