



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Informe de Investigación

Previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano

Tema

DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS
DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE DE CNEL EP UNIDAD
DE NEGOCIO ESMERALDAS

Línea de Investigación

Administración eficiente de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autora: Ing. Doris Alicia Jiménez Maila

Asesora: Mgt. Isabel Cristina Maldonado Román

Esmeraldas - Ecuador

Marzo – 2021

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICA DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE DE CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO ESMERALDAS

AUTORA: Ing. Doris Alicia Jiménez Maila

Mgt. Isabel Maldonado Román
DIRECTORA DE TESIS

F. _____

Phd. Roxana Benítez Cañizares
LECTOR 1

F. _____

Mgt. Alexandra Bautista
LECTOR 2

F. _____

Mgt. David Puente
DIRECTOR DE POSGRADO

F. _____

Mgt. Yanina Basurto Roa
COORDINADORA DE POSTGRADOS

F. _____

Mgt. Alex David Guashpa Mejía
SECRETARIO GENERAL PUCESE

F. _____

Esmeraldas, marzo 2021

DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. Doris Alicia Jiménez Maila, portadora de la cédula de identidad # 0801737701, declaro que los contenidos desarrollados en esta investigación, que presento como informe final, previo la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son de mi absoluta y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. Doris Alicia Jiménez Maila

C.I. 0801737701

CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS

Yo, Isabel Maldonado Román, directora de tesis; certifica, haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. Isabel Maldonado Román

Directora de tesis

DEDICATORIA

Suelo acostumbrar a decir *“hay que apuntar al cielo para darle a la montaña”* y siento que apunte bien. Sin duda alguna el deseo innato de superación hace que me dedique este gran logro, a pesar de los años transcurridos siempre supe que no era tarde para cristalizarlo.

A mis Padres, Esmeraldas Maila y Colon Jiménez, quienes siempre hablan con mucho orgullo de mi vida estudiantil y aunque ya sea profesional, siento que esos logros los consideran como suyos, especialmente mi papà, por ser el claro reflejo de las oportunidades que la vida no se las brindó.

Culmino dedicando este trabajo a mis hijos adolescentes Andrés y Andreina, pues no pretendo que hagan exactamente lo mismo que su madre, pero si deseo en algo inspirarlos, para que el horizonte profesional que se propongan los complementen como seres humanos y disfruten día a día haciendo lo que les apasione y, así, ese ángel que tenemos en el cielo sepa que lo logramos.

AGRADECIMIENTO

Siempre al ser supremo que ha hecho posible mi existencia, mi querido Dios, el que me cuida, protege y me levanta día a día.

A mi Asesora Magister Isabel Maldonado Román, por sus conocimientos, dedicación y sobretodo paciencia, su precisa orientación fue primordial para la culminación de esta investigación.

A los docentes que formaron parte del programa de maestría, profesionales que me han inspirado con sus conocimientos a entender cuan pequeño es el entorno laboral en el que me encuentro, despertando tantos deseos de superación, que me complementan como ser humano.

A la Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, por crear espacios de formación profesional en la provincia, contribuyendo significativamente al desarrollo de la comunidad esmeraldeña.

Finalmente, a mis compañeros (as), seres humanos con gran corazón de quienes tengo gratos recuerdos de convivencias. Gracias por su cariño, paciencia y conocimientos, aprendí muchísimo de Ustedes, por ello los recordaré por siempre.

Desarrollo de las competencias laborales genéricas del personal de servicio al cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas

RESUMEN

El desarrollo de las competencias laborales en muchas organizaciones es un tema importante para la formación del Talento Humano. Tal interés está más que justificado, mediante él se provee de resultados óptimos a la empresa. El objetivo de este estudio ha sido determinar el grado de desarrollo de las competencias laborales genéricas del personal de servicio al cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas. Esta investigación según su fin se enmarcó en las de tipo aplicada cuantitativa, de diseño no experimental, de corte transversal. La población estuvo compuesta por todo el personal del área en estudio: 69 trabajadores. Se empleó la técnica de la encuesta para medir el grado de desarrollo alcanzado de la variable: competencias laborales genéricas y se aplicó el cuestionario como instrumento. Los resultados obtenidos determinaron que existe un buen nivel de desarrollo de las competencias Orientación al cliente, Espíritu de iniciativa, Búsqueda de información y Atención al orden, a la calidad y la perfección y a la par de no existir un buen nivel de desarrollo de las competencias Flexibilidad, Trabajo en equipo y colaboración, Orientación al resultado. Se concluye, por tanto, que no se manifiestan desarrolladas las competencias laborales genéricas a un mismo nivel en los cuatro cargos estudiados. El más alto nivel de desarrollo de estas competencias lo han obtenido los agentes de agencia, seguido de los profesionales de servicio al cliente, técnicos de servicio al cliente y por último los técnicos de instalaciones.

PALABRAS CLAVE: competencias laborales; competencias laborales genéricas

Development of labor skills of CNEL EP customer service personnel Esmeraldas business unit

ABSTRACT

The development of labor competencies in many organizations is an important issue for the training of Human Talent. Such interest is more than justified, through it the company is provided with optimal results. The objective of this study has been to determine the degree of development of the generic labor competencies of the customer service personnel of CNEL EP Esmeraldas Business Unit. This research according to its purpose was framed in the quantitative applied type, non-experimental design, cross-sectional. The population was made up of all the personnel of the area under study: 69 workers. The survey technique was used to measure the degree of development achieved in the variable: generic labor competencies, and the questionnaire was applied as an instrument. The results obtained determined that there is a good level of development of the skills Customer orientation, Spirit of initiative, Search for information and Attention to order, quality and perfection and at the same time that there is not a good level of development of skills Flexibility, Teamwork and collaboration, Orientation to the result. It is concluded, therefore, that the generic labor competencies are not developed at the same level in the four positions studied. The highest level of development of these competencies has been achieved by agency agents, followed by customer service professionals, customer service technicians and lastly by installation technicians.

KEY WORDS: labor competencies; generic job competencies

ÍNDICE DE CONTENIDO

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	ii
DECLARACION DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
PALABRAS CLAVE:	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
Presentación del tema de investigación.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación	5
OBJETIVOS	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	7
1.1 Fundamentación teórico-conceptual	7
1.1.1. Competencias laborales genéricas.....	7
1.1.2. Componentes de las competencias laborales: conocimientos, habilidades, actitudes y valores	9
1.1.3. Modelos y tipos de competencias.....	11
1.1.4. Clasificación de competencias genéricas	15
1.1.5. Desarrollo de competencias	19
1.2 Antecedentes	21
1.3 Fundamentación legal	23
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	25
2.1. Tipo de estudio.....	25
2.3 Población y Muestra.....	29
2.4 Técnicas e Instrumentos	29
2.5 Análisis de datos	30
CAPÍTULO 3. RESULTADOS	31
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN	37
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
CONCLUSIONES	41
RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	43
ANEXOS	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Grupo de competencias genéricas.....	15
Tabla 2: Operacionalización de variable.....	27
Tabla 3: Distribución de la población.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Nivel de desarrollo de la competencia Orientación al cliente	¡Error!
Marcador no definido.1	
Figura 2: Nivel de desarrollo de la competencia Flexibilidad;¡Error!	Marcador no definido.2
Figura 3: Nivel de desarrollo de la competencia Trabajo en equipo y colaboración.....;¡Error!	Marcador no definido.3
Figura 4: Nivel de desarrollo de la competencia Orientación al resultado	¡Error!
Marcador no definido.3	
Figura 5: Nivel de desarrollo de la competencia espíritu de iniciativa.....	314
Figura 6: Nivel de desarrollo de la competencia Búsqueda de información	325
Figura 7: Nivel de desarrollo de la competencia Atención al orden, a la calidad y la perfección	35
Figura 8: Análisis general entre todas las competencias laborales genéricas	326

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

Las competencias básicas (conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa. (Chiavenato, 2011, p. 407)

Muchas organizaciones tienen centrada su atención en el desarrollo de las competencias de sus colaboradores. Este interés se justifica precisamente porque el desarrollo es la vía para convertir las competencias requeridas o diagnosticadas para cada puesto de trabajo en el medio que genere resultados sobresalientes a la empresa; facilitando su competitividad y la capacidad integradora de crecimiento.

La identificación y desarrollo de las competencias genéricas y específicas de los colaboradores en una organización perfeccionan la productividad individual y organizacional. Una vez que las competencias se encuentran alineadas entre las demandadas por la empresa con las del trabajador, se integran los objetivos de la organización con los del individuo. Generando, así, un compromiso personal del talento humano que permite alcanzar un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en él, maximizando su rendimiento.

La gestión por competencias no es solo un tema actual, más bien se ha posicionado como un método sólido que se ha implementado desde hace varios años en las organizaciones. Ha

sufrido varios cambios y transformaciones, adaptándose a realidades de las empresas y evolucionado en sus detalles y aplicaciones (Alles, 2009).

La gestión por competencias tiene como su objetivo principal el establecer un nuevo modo de dirección empresarial para gestionar el talento humano integralmente, de una forma más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar la generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos, coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las estrategias organizacionales, contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante y la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Planteamiento del problema

La formación y certificación con base en competencias laborales ha incrementado su interés en América Latina hace muchos años. Desde que surgió el modelo de competencia laboral ya se suscitaban proyectos regionales sobre la certificación ocupacional. Estos eran orientados hacia el reconocimiento formal de las capacidades laborales (Escobar, 2005).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1997) en América Latina y el Caribe a través del Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional (CINTERFOR) contribuye a potenciar los recursos disponibles, conocimientos técnicos especializados, las competencias profesionales, la tecnología y la innovación hacia el logro del desarrollo de las competencias laborales. Con ello pretende aumentar la empleabilidad de los trabajadores y la competitividad de las empresas a nivel mundial.

Por su parte, en Ecuador se evidencia un trabajo encaminado hacia el desarrollo de las competencias laborales, a través de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de

Cualificaciones Profesionales (SETEC). Este organismo trabaja fuertemente por fortalecer el talento humano del país, por medio de políticas públicas en el contorno de la capacitación y certificación por competencias laborales, realizadas en todo el territorio nacional. Su compromiso lo ejecuta a través de dos ejes de acción: la certificación y la capacitación (SETEC, 2018).

A pesar de ello, avizorando la realidad nacional, específicamente en el sector público, es escaso el personal que tiene desarrolladas las competencias laborales definidas para su puesto de trabajo. Esto conlleva al incumplimiento de metas, debido que la gran mayoría de los servidores públicos han ingresado a las instituciones públicas sin los conocimientos necesarios, les ha tocado aprender y en su trayectoria laboral han fomentado conocimientos y experiencias empíricamente. Otro factor negativo, que es común en el sector público, es que el perfil y los méritos de los servidores públicos no son considerados a la hora de seleccionar al personal, pues ingresan a laborar por favores políticos, generando conformismo y desmotivación para seguir capacitándose y mejorar sus competencias laborales.

Generalmente en las instituciones se suele preocupar que los altos directivos cuenten con el perfil y competencias acorde al cargo que desempeñan, que tengan una amplia experiencia. Sin embargo, del personal ejecutor de las actividades primarias que se encuentra en niveles jerárquicos debajo de los directivos, no se preocupan de maximizar sus fortalezas y habilidades; por ende, no reciben una capacitación adecuada que fomente el desarrollo de sus competencias laborales.

CNEL EP es una empresa pública dedicada a distribuir y comercializar la energía eléctrica en el Ecuador. Esta, con el fin de fortalecer y alinear la institucionalidad dentro de su Plan Estratégico 2017 – 2021, contempla como uno de sus objetivos estratégicos, incrementar el nivel de desarrollo del Talento Humano. En cumplimiento a ello se implementó el modelo de gestión por competencias en enero de 2017 en la Unidad de Negocio Esmeraldas. El modelo de gestión por competencias en esta unidad no tuvo una adecuada difusión, se limitó

en proporcionar a directores: el manual de funciones, diccionario de competencias, diccionario de comportamientos y diccionario de preguntas.

Finalmente, CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas como toda institución del Estado, no está exenta de problemas con respecto al personal. Específicamente al área de servicio al cliente, le hace falta tener conocimiento, del nivel de desarrollo de las competencias laborales generales del personal que ahí labora, éstas se han establecido en el Manual de Funciones, tales como: orientación al cliente, alta adaptabilidad/flexibilidad, orientación a resultados, iniciativa y trabajo en equipo. Un punto deficiente que sobresale, en esta institución pública, es que las competencias laborales específicas, no se encuentran plasmadas en su manual de funciones, generando carencias a la hora de efectuar el proceso de selección de personal, planes de capacitación y promoción. La falta de definición de este tipo de competencias laborales no solo genera resultados insatisfactorios o inconvenientes en el accionar diario del personal; también, producen insatisfacción en los requerimientos del usuario o abonado.

En diciembre 2019 las evaluaciones de desempeño que se realizaron se basaron en competencias generales y específicas. A los líderes o evaluadores solamente les proporcionaron el Manual de funciones, pero no le proporcionaron el diccionario de competencias, diccionario de comportamientos y diccionario de preguntas. La evaluación efectuada fue empírica, debido a que se basaron en la lista desplegable del formato de evaluación proporcionado y tuvieron que determinar las competencias específicas de acuerdo con su criterio y percepción de las actividades que ejecuta el personal a su cargo.

Por la experiencia de la investigadora, quien tiene 26 años de servicio en la institución, ejerciendo varios cargos en la Dirección Comercial y vinculándose principalmente con los clientes externos, conoce de la importancia que tiene para una empresa distribuidora y comercializadora de energía eléctrica, la calidad del servicio que brinda a sus consumidores y/o clientes y esto solo se logra con trabajadores con sólidas competencias laborales. Por ello se ha centrado el presente estudio en el área de Servicio al cliente. De acuerdo con la problemática planteada anteriormente, se genera la siguiente interrogante, para dar respuesta

en la investigación: ¿Cuál es el nivel de desarrollo de las competencias laborales genéricas del personal del área de Servicio al cliente en CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas?

Justificación

Se considera necesario y conveniente esta investigación ante la falta de estudio referente al grado de desarrollo de las competencias requeridas al personal de Servicio al cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas. Por tanto, su realización sirvió para determinar dicho grado de desarrollo.

De ello se deriva que estos trabajadores y el líder del área serán beneficiados con el resultado de la investigación. Les pondrá en conocimiento de cuáles son las competencias genéricas que deben desarrollar y hasta qué punto las tienen desarrolladas. El conocer el nivel de desarrollo de estas competencias contribuye en ellos de manera intrínseca a la motivación, más allá del cargo que ocupen, del nivel jerárquico, de la complejidad de sus funciones o el grado de responsabilidad, maximizando así su desempeño en la generación de resultados óptimos de productividad. Específicamente, el líder de esta área, sobre la base de los resultados del estudio, podrá encaminar acciones para cambios positivos en la gestión del desempeño de sus trabajadores.

De igual forma, de manera general serán beneficiados los directivos del departamento de Talento Humano de la empresa. Los resultados de la investigación serán una herramienta eficaz para la puesta en práctica de acciones de formación y desarrollo de los trabajadores. Orientará a estos directivos en la gestión de una formación y desarrollo más focalizado en el personal de Servicio al cliente, con el fin de cerrar brechas en las competencias que tienen un bajo nivel y le permita convertirse en un trabajador proactivo, aportando significativamente al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Mientras que

para los altos directivos contribuirá al cumplimiento de las políticas públicas impuestas por los organismos de control.

A través de la identificación del grado de desarrollo de las competencias laborales genéricas al personal de servicio al cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas, se tendrá un mejor criterio al momento de realizar una evaluación de desempeño, para la elaboración de planes de: capacitación, carrera, compensación y promoción, que sirva de motivación para la formación de los colaboradores.

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar el nivel de desarrollo de las competencias laborales genéricas del personal del área de Servicio al cliente en CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas.

Objetivos específicos

1. Especificar el nivel de orientación al cliente que tiene el personal de servicio al cliente.
2. Distinguir el nivel de flexibilidad y de trabajo en grupo y cooperación que poseen los empleados del área de servicio al cliente.
3. Conocer el nivel de orientación a resultados y espíritu de iniciativa que cuenta el personal del área de servicio al cliente.
4. Determinar el nivel de búsqueda de información y atención al orden, a la calidad y la perfección que conserva el personal de servicio al cliente.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1 Fundamentación teórico-conceptual

1.1.1. Competencias laborales genéricas

La definición de competencia laboral ha variado con el transcurso de los años. Esto conllevó a la indagación de diferentes conceptualizaciones, las cuales se detallan a continuación.

Bunk (1994) conceptualiza a la competencia como un “conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar con el entorno profesional y en la organización del trabajo” (p. 9).

Otra definición expresa que es “El conjunto de conocimientos, procedimientos y aptitudes combinados, coordinados e integrados en la acción, adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa – profesional) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares” (Tejada, 1999, p.29).

Así mismo Lévy-Leboyer, (1997) indica que son “comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (p.54).

Por otra parte, Alles (2000, p.59), citando a Spencer y Spencer (1993), dice que “una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación” (p. 122).

Y explica además profundizando en el tema que:

- Característica subyacente. - significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Causalmente relacionada. - significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- Estándar de efectividad. - significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Por lo tanto, la capacidad de desarrollar con eficacia una actividad de trabajo empleando los conocimiento, habilidades, destrezas y comprensión que dan paso al cumplimiento de objetivos, supone que el trabajo competente incluye movilizar aquellos atributos para facilitar su capacidad de aplicar contingencias que se presenten (Valverde, 2001).

Mientras que Sagi-Vela (2004) define la competencia laboral como “el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro” (p. 86).

Una competencia, además, “discrimina el saber necesario para afrontar determinadas situaciones y ser capaz de enfrentarse a las mismas. Es decir, saber movilizar conocimientos y cualidades, para hacer frente a los problemas derivados del ejercicio de la profesión” (Echeverría, 2005, p.17).

Así también una competencia podría definirse como la presencia de características o la ausencia de incapacidad que hace a una persona adecuada o calificada para realizar una tarea específica o para asumir un rol definido (Cepeda, 2004).

Rodríguez (2006, p. 37) citando a Le Boterf (2001) define la competencia como un saber actuar responsable y validado, combinando diferentes recursos endógenos (capacidades, aptitudes, formación, experiencia) y exógeno (redes de comunicación, de documentación de expertos, de herramientas, etc.). La competencia permite, en una situación profesional dada, obtener los resultados esperados (desempeño).

1.1.2. Componentes de las competencias laborales: conocimientos, habilidades, actitudes y valores

Dentro de los componentes de las competencias laborales podemos encontrar los siguientes:

- Conocimiento

Alles (2005) citando a Spencer y Spencer (1993) especifica que el conocimiento es la información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano. (p. 27)

Chiavenato (2009) refiere que el conocimiento “Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI” (p. 50).

Para Tobón (2013), el conocimiento son representaciones mentales de diferentes hechos y expresa que hay dos tipos de conocimiento; el declarativo que son aquellas cosas que

permiten que las comprendamos y las relacionemos entre sí; y el procedimental el cual expresa cómo se realizan las cosas y que tienen relación con el saber hacer.

Se concluye que las competencias se basan en el conocimiento, pero que tienen que ver con el proceder autónomo, autocrítico, creatividad y que involucran el todo de la habilidad para resolver problemas.

- Habilidad

Con respecto a la habilidad, Chiavenato (2009) determina que: “se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado” (p. 50).

Para Saracho (2005) la habilidad “es la capacidad desarrollada que permite ejecutar de manera efectiva una tarea física o mental. Las capacidades intelectuales se incluyen en este ítem ya sean ocultas (razonamiento deductivo o inductivo, pensamiento estratégico) u observables (capacidad de escucha activa)” (p. 117).

Mientras que para Tobón (2013) consisten “en desempeños cognitivos-afectivos y/o procedimentales mediante los cuales se realizan actividades en procura de un objetivo. Son parte de las capacidades” (p. 106).

Así mismo, “integran la comprensión de la situación, la conciencia crítica, el espíritu de reto, la responsabilidad por las acciones y la actuación basada en indicadores de calidad” (Tobón, 2013, p. 106).

- Actitudes

Relacionado con la actitud, Chiavenato (2009) dice que: “Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados” (p. 50).

Por su parte Saracho (2005) determina que la actitud “es una predisposición general para comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, autocontrol, resistencia al estrés, temple” (p. 116).

Para Martínez y Martínez (2009) “Las actitudes son predisposiciones de conducta arraigadas, con una fuerte base afectiva, adquiridas por la experiencia o transmitidas por la cultura, que condicionan a priori los sentimientos y los pensamientos de un individuo frente a personas, cosas o situaciones” (p. 153).

Las actitudes son disposiciones afectivas a la acción. Constituyen el motor que impulsa el comportamiento en los seres humanos. Inducen a la toma de decisiones y a desplegar un determinado tipo de comportamiento acorde a las circunstancias del momento. No son observables de forma directa. Se detectan a partir de cómo se comportan las personas, qué dicen y cómo es su comunicación no verbal (gestos, posiciones corporales, señalizaciones, etc.). (Tobón, 2013, p.107)

- Valores

Los valores son construcciones mentales basadas en sentimientos acerca de lo que es bueno, deseable o meritorio. Algunos valores tienen que ver con la conducta de la persona (por ejemplo, ser sincero); otros se refieren a sus aspiraciones (por ejemplo, la riqueza). Los valores son construcciones personales basadas en conocimientos, consideraciones estéticas o principios morales, o una combinación de estos. (Martínez y Martínez, 2009, p. 153)

1.1.3. Modelos y tipos de competencias

Los modelos de competencias son organizados o calificados según los propósitos de los autores. Algunos de ellos hacen referencia a modelos distintivos, genéricos y funcionales;

otros se interesan por las competencias necesarias para la vida cotidiana y otros autores ponen más énfasis en las competencias relevantes para el trabajo.

Saracho (2005) distingue tres modelos básicos de la gestión por competencias, los cuales son ampliados y adaptados según la conveniencia y necesidades de las organizaciones que concuerdan en que las competencias implican «un saber», “un poder” y “un querer” hacer, o dicho, en otros términos, toda competencia incluye conocimientos, habilidades y actitudes. Sin embargo, cada uno de estos tres modelos, incluye estos aspectos combinándolos de manera diferente. Los modelos en cuestión, para Saracho (2005) son:

- a) Modelo de competencias distintivas: Creado por David McClelland, quien considera una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, motivaciones, actitudes, rasgos, y conocimientos aplicados o know how.
- b) Modelo de competencias genéricas: creado por William Byham, hace hincapié básicamente en los comportamientos y por lo tanto en las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo; mientras que sólo incluye algunos conocimientos específicos en escasas ocasiones, y toma la motivación como un aspecto de la persona que soporta los comportamientos, pero no es modificable o desarrollable, por lo que sólo se identifica a modo de dato anexo.
- c) Modelo de competencias funcionales: creado por Sídney Fine, se toman en cuenta principalmente los conocimientos técnicos y aplicados, las habilidades específicas o destrezas; mientras que los aspectos actitudinales se tienen en cuenta como soporte de ciertos modos o maneras requeridas para hacer bien el trabajo. (p.38)

Sin embargo, Lladó, Sánchez y Navarro (2013) dividen a las competencias en tres tipos:

- a) Competencias básicas: Éstas están relacionada con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales.

- b) Competencias ciudadanas: Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten que una persona se desenvuelva adecuadamente en sociedad y contribuya al bienestar común y al desarrollo de su localidad o región.
- c) Competencias laborales: Son el conjunto de conocimiento, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situación del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. (p. 88)

A este último tipo de competencia lo subdividieron en:

- a) Competencias laborales generales, que se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender.
- b) Competencias laborales específicas, las cuales están relacionadas con el conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis. (p. 89)

Continuando con la subdivisión anterior en competencias generales y específicas de Lladó, Sánchez y Navarro; Alles (2016) define cuáles son las competencias laborales genéricas, dentro de las cuales describe a “compromiso, ética, prudencias, justicia, fortaleza, orientación al cliente, orientación a los resultados, calidad del trabajo, sencillez, adaptabilidad, temple, perseverancia, integridad, iniciativa, innovación, flexibilidad, autocontrol” (p. 92). Cabe resaltar que una vez determinadas estas competencias, posteriormente ya es factible definir las competencias laborales específicas del cargo o puesto de trabajo.

Sin embargo, existen otros autores que incluyen los factores de las competencias laborales genéricas desde la perspectiva psicologicista. Estas son aptas para simbolizar en su gran mayoría a las competencias laborales genéricas de toda una organización. Spencer y Spencer (1993) citados por Candel (2012) distinguen seis competencias básicas: “logro y acción,

servicios humanos y de ayuda, impacto e influencia, gerencial, cognitivo y eficacia personal” (p. 25).

Dentro de los factores determinantes de las competencias laborales genéricas se encuentran distintas dimensiones, tales como lo descrito por Aguado, Lucía y Arranz (2008), tomando como base a Bartram (2005). Estas son: “dirección de equipos, trabajo en equipo, desarrollo de relaciones, análisis de la información, iniciativas, orientación al cliente, adaptación al cambio y orientación a resultados” (p. 33).

El campo de los factores determinantes de las competencias laborales genéricas es muy amplio. Dentro de él se debe resaltar a Rodríguez (2008) el cual organizó a las competencias laborales genéricas en seis grupos de competencias: “operativas y de desempeño, de ayuda y servicio, de influencia, directivas, cognitivas, de eficacia personal” (p. 80).

Como se describió anteriormente, los factores determinantes de las competencias laborales genéricas son diversos, por lo que fue preciso referir a los autores antes mencionados. Para poder definir las competencias laborales genéricas dentro de una organización, depende básicamente de los objetivos o fines de la organización, para poder enfocar las competencias en base a estos fines y de esta forma escoger al personal más calificado para el puesto.

Alles (2016) identifica dos tipos de competencias:

- a) Competencia cardinal, “aplicable a todos los integrantes de la organización, representan la esencia de la organización y permiten alcanzar su visión” (p. 82).
- b) Competencia específica, “aplicable a colectivos específicos” (p. 82).

Por su parte, Gordillo (2002) citado por Rafael, Palmar, Jhoan y Valero (2014) define y clasifica otros tipos de competencias, tales como:

- a) Competencias metodológicas: “corresponden a los niveles precisos de conocimiento y de información requeridos para desarrollar una o más tareas” (p. 162).
- b) Competencias técnicas: “se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas” (p. 163).

- c) Competencias sociales: “responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica” (p. 163).
- d) Competencias individuales: “tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.” (p. 163).

1.1.4. Clasificación de competencias genéricas

Spencer y Spencer (1993) proponen un modelo de clasificación de competencias, definiendo seis grupos de competencias genéricas. Estas se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1

Grupo de competencias genéricas

GRUPOS	COMPETENCIAS
Competencias de desempeño y operativas	Orientación al resultado
	Atención al orden, calidad y perfección
	Espíritu de iniciativa
Competencias de ayuda y desarrollo	Búsqueda de la información
	Sensibilidad interpersonal
	Orientación al cliente
Competencias de influencia	Persuasión e influencia
	Conciencia organizativa
	Construcción de relaciones
Competencias directivas	Desarrollo de los otros
	Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal
	Trabajo en grupo y cooperación
Competencias cognitivas	Liderazgo de grupos
	Pensamiento analítico
	Pensamiento conceptual
	Capacidades técnicas, profesionales y directivas
	Autocontrol

Competencias de eficacia personal

Confianza en sí mismo

Flexibilidad

Hábitos de organización

Nota. Tomado de Spencer y Spencer (1993)

- Orientación a resultados

Para Alles (2005) la orientación a resultados “es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización” (p. 78).

Así mismo, continua Alles (2009), es la

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente. (p. 183)

- Atención al orden, a la calidad y la perfección

La atención al orden, a la calidad y la perfección es la

Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. (Alles, 2009, p. 167)

- Espíritu de iniciativa

Alles (2005) hace referencia al espíritu de iniciativa como

La predisposición para actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro (...) implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en

el pasado hacia la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas (p. 92).

Mientras que Martínez y Martínez (2009) refieren que es la “capacidad para actuar o tomar decisiones sobre asuntos de su competencia específicas sin esperar órdenes expresas. Capacidad para salvar las dificultades que se presentan al llevar a cabo sus funciones” (p. 49).

Pero el espíritu de iniciativa lo componen las prácticas y procedimientos organizacionales, tanto de la organización formal como de la informal, que apoyan y guían una aproximación al trabajo proactivo, autoiniciado, capaz de superar barreras y pro-organización (Baer y Freese, 2003).

- Búsqueda de la información

La búsqueda de información es definida por Krikelas (1983) como "cualquier actividad de un individuo dirigida a identificar un mensaje que satisfaga una necesidad percibida como tal" (p. 6).

A su vez, Alles (2005) la define como a la

Inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido por el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta. (p. 246)

Para Tobón (2013) la gestión de la información y del conocimiento significa “procesar la información relacionada con un determinado ámbito de la realidad con el fin de generar comprensión y conocimiento, teniendo como referencia los retos del contexto, las tecnologías de la información y la comunicación” (p. 116).

- Orientación al cliente

Para Martínez y Martínez (2009) orientación al cliente es “hacer de las necesidades del cliente el centro de atención y acción, desarrollando y manteniendo relaciones de comprensión y colaboración con los clientes para entender sus problemas y expectativas” (p. 37).

Así mismo, Alles (2005) indica que la orientación al cliente involucra hacer esfuerzos por “resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización” (p. 76).

- Trabajo en grupo y cooperación

El trabajo en equipo para Ceneval (2006) es el resultado al integrar la ayuda a terceros, intercambiando información, integración al logro de objetivos grupales, fomento de la colaboración en el equipo, mantenimiento de la armonía en el equipo, cohesión y espíritu de grupo.

Sin embargo, para Katzenbach y Smith (1995) es “el número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida” (p.6).

“El trabajo en equipo es participar activamente como miembro del equipo para contribuir al logro de sus metas. Aportando ideas sobre procedimientos para alcanzar las metas del equipo, promoviendo los recursos necesarios y ayudando a remover los obstáculos” (Martínez y Martínez, 2009, p. 37).

En otras palabras, trabajo en equipo es, además, “la capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales” (Alles, 2009, p. 195).

- Flexibilidad

Chiavenato (2011) afirma que la flexibilidad es “ser capaz de adaptarse a los cambios de la organización, de aceptar nuevas ideas y de instrumentar otras maneras de hacer las cosas” (p. 215).

También Alles (2009) expone que la flexibilidad es:

La capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación. (p.134)

Por su parte, Martínez y Martínez (2009) definen que la flexibilidad es “mantener un desempeño eficaz frente a cambios mayores en sus tareas de trabajo, adaptándose al trabajo en nuevas estructuras, procesos, exigencias o culturas. Procurando entender los cambios. Enfrentando los cambios y las novedades positivamente. Adaptándose rápidamente el comportamiento para ajustarse a los cambios” (p. 35).

1.1.5. Desarrollo de competencias

La clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de lo personal, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas, y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones. Con un detalle importante: no sólo se trata de tener en cuenta las competencias tradicionales, las empresas necesitan contar cada vez más con nuevas competencias. (Alles, 2007, p. 66)

Los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias son la capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, pues con ello se demuestra que solo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden, asegurando así el desarrollo del talento humano desde el desarrollo de sus competencias (Pardo 2007).

Levy-Leboyer (1997) dice que “lo ideal sería poseer una lista de competencias y a su lado una lista de las experiencias que permiten su desarrollo” (p. 134).

Adquirir nuevas competencias no es una actividad previa al desarrollo profesional o personal, se adquieren principalmente mediante la realización del área respectiva. Son el resultado de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ellas. Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Las empresas que sepan definir las competencias necesarias y diseñar un sistema de evaluación de estas, estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno vaya presentando (Alles, 2006).

Es así, que en grandes organizaciones puede perder significado trabajar con un informe consolidado de todo el personal. En todos los casos se recomienda realizar un análisis para determinar cuáles son las competencias significativas y cuáles de estas requieren ser motivadas al desarrollo. Respecto a esto, Alles (2006) propone que “el desarrollo de competencias se puede medir a través de nuevas evaluaciones. De ese modo es posible realizar un seguimiento y medir la competencia antes de iniciar las acciones y hacerlo en nuevos períodos” (p.155).

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprenden nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. (Chiavenato, 2009 p. 366)

1.2 Antecedentes

Sirvieron de antecedente a la investigación los estudios realizados por Leal y Sánchez (2006), Arrivasplata (2017), Mendoza (2018), Lazo (2018) y Oyola (2019).

Leal y Sánchez (2006) realizaron un estudio cuyo propósito fue determinar las competencias genéricas y técnicas requeridas para el óptimo desempeño laboral del personal operativo de las empresas del sector automotriz de Maracaibo, estado Zulia, Venezuela. Fue una investigación aplicada, la metodología utilizada fue cuantitativa con alcance descriptivo. Como resultados se estableció que las competencias genéricas señaladas por los expertos como de alta exigencia fueron: actitudes hacia la motivación al logro, capacidad para trabajar en equipo, valores hacia la responsabilidad, capacidad para la comunicación efectiva, disposición para el aprendizaje continuo y actitudes para aplicar normas de seguridad. Además, indicaron que se requiere una combinación, en grado elevado, de competencias genéricas y técnicas para lograr en los trabajadores un cumplimiento eficiente de sus funciones, constituyéndose esto último en un criterio válido para evaluar su desempeño profesional.

Arrivasplata (2017) realizó un estudio sobre la evaluación de competencias laborales genéricas en una organización regional pública, cuyo objetivo fue determinar si los trabajadores de la organización pública estudiada cumplen con las competencias laborales genéricas que sus respectivos puestos de trabajo requieren. Con lo cual se diseñó una investigación cuantitativa, no experimental, descriptiva y transversal. Como metodología se utilizó la entrevista que permitió identificar las competencias laborales genéricas requeridas por la organización, así como sus grados. Se utilizó una muestra por conveniencia de 27 trabajadores. Los resultados de las entrevistas iniciales efectuadas permitieron identificar un total de siete competencias laborales genéricas, desarrolladas en 4 grados. Finalmente, con la ayuda de rúbricas o matrices de valoración, la evaluación de las competencias genéricas poseídas por los trabajadores, en cada puesto de trabajo. Puede observarse que, de modo

general, los trabajadores del Gobierno Regional satisfacen solo en un 33% las competencias genéricas requeridas por sus respectivos puestos de trabajo.

Mendoza (2018) realizó una investigación de tipo no experimental, de corte transversal, utilizando la técnica de la encuesta para medir las variables: competencias laborales genéricas y desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de la Corte Superior de Justicia de La Libertad – Trujillo. El objetivo fue determinar la relación entre las competencias laborales genéricas y el desempeño laboral, empleando como instrumento el cuestionario para medir ambas variables, utilizando además el coeficiente de correlación de Spearman para determinar la existencia de la relación entre las variables descritas.

Los resultados de esta investigación determinaron que los trabajadores tienen en promedio un nivel regular de las competencias laborales genéricas, tales como: orientación a resultados y atención al orden, a la calidad y la perfección. Sin embargo; las de menor nivel son: orientación al cliente y espíritu de iniciativa. Además, que el 82,6% de los trabajadores tienen un nivel regular de desempeño laboral, mientras que el 13% de trabajadores tienen un nivel alto de desempeño laboral. Por tanto, existe una relación positiva media entre las competencias laborales genéricas y el desempeño laboral de los trabajadores, demostrando a través del análisis de correlación de Rho de Spearman $r_s = 0,264$. Con lo cual, se recomendó a la Gerencia de Administración Distrital, elaborar un plan de capacitación para el personal y fortalecimiento de las competencias laborales genéricas.

Lazo (2018) efectuó una investigación cuantitativa no experimental de diseño correlacional transversal y de muestra no probabilística, cuyo objeto fue instituir una relación nivel entre el desarrollo de competencia laboral y nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad Edil de Arequipa, Perú durante el año 2018, cuya determinación fue fundamental para la mejor fijación de políticas administrativas que les permita una ejecución eficiente de los procesos administrativos municipales que genere un mejor desempeño laboral en la municipalidad. Los resultados obtenidos identifican que las competencias laborales alcanzan un nivel bajo con un 78%, también un nivel medio con el 20% y un nivel alto con el 2%. Así mismo alcanza un índice de 3.15 de coeficiente que implica que el desarrollo de competencias

laborales y nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos se relación en rango positivo media y con respecto a la significancia conseguida es 0,01 menor a 0,05 que descarta la hipótesis nula, afirmando la existencia de una correlación significativa entre las variables planteadas.

Oyola (2019) desarrolló una investigación bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transversal, de nivel descriptivo, cuyo objetivo fue determinar el nivel de las competencias laborales genéricas que presentan los redactores del Departamento de Redacción del Congreso de la República de Perú en 2018. Se trabajó con una muestra de tipo censal de 64 colaboradores, utilizando el cuestionario de Competencias Laborales Genéricas de Spencer y Spencer. Como resultados se destaca que las competencias laborales genéricas en los servidores se encuentran en un nivel medio (57,8%) con una ligera tendencia a ser alto (21,9%). Las competencias más desarrolladas fueron: Competencias de Impacto e influencia, competencias jefaturales y las menos desarrolladas fueron: competencias de desempeño y operativas y las competencias de ayuda y servicio.

1.3 Fundamentación legal

Sirvieron de marco legal a la investigación la Constitución de la República del Ecuador (2008), la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009), la Ley orgánica del servicio público de energía eléctrica (2015), Ley orgánica de servicios públicos (LOSEP, 2010) y las Normas internas de la administración del talento humano de CNEL EP (2014). A continuación, se detallan sus especificidades.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 314 señala la responsabilidad del Estado sobre la provisión de los servicios públicos, entre los que consta la energía eléctrica. En su artículo 315 se determina la facultad del Estado para constituir empresas públicas para la gestión de los sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Se detalla además que las empresas públicas

funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales (Asamblea Nacional, 2008).

El título IV de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009) incorpora las normas de rango legal regulatorias de la gestión del talento humano y en el artículo 17 faculta al Directorio de la empresa pública la expedición de normas internas de administración del talento humano en las que regularán los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de las empresas públicas, con lo cual se produce una verdadera delegación legislativa (Asamblea Nacional, 2008).

El artículo 1 de Ley Orgánica del Servicio Público de Energía eléctrica (2015), tiene como objeto garantizar que el servicio público de energía eléctrica cumpla los principios constitucionales de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, calidad, sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia, para lo cual, corresponde a través del presente instrumento, normar el ejercicio de la responsabilidad del Estado de planificar, ejecutar, regular, controlar y administrar el servicio público de energía eléctrica.

En Ley Orgánica de Servicios Públicos (LOSEP, 2010) el artículo 2 estipula que el servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo apuntar al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, con ello alcanzar el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

En las Normas internas de la administración del talento humano de CNEL EP (2014) en su título IV Administración Técnica del Talento Humano contempla el sistema integrado de administración y desarrollo del talento humano con seis subsistemas que le permitirá a la Corporación contar con información necesaria para definir políticas de capacitación,

evaluación y desarrollo de servidoras, servidores, obreras y obreros para alcanzar una gestión administrativa y técnica de calidad.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de estudio

Esta investigación fue de tipo aplicada. Valderrama (2013) indica que este tipo de investigación genera conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Los resultados de esta investigación contribuirán a resolver problemas prácticos presentes en las competencias laborales genéricas del personal de Servicio al cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas.

Se enmarcó en un enfoque de tipo cuantitativo. Para obtener la información se aplicó un cuestionario cuyo contenido fue procesado numéricamente empleando técnicas estadísticas. En cuanto al diseño de investigación, corresponde al no experimental de corte transversal

debido a que no se manipularon las variables referidas a las competencias laborales genéricas de los puestos de trabajos del área de servicio al cliente. El único fin fue analizarlas tal y como se mostraron en la realidad, en un momento determinado.

2.2. Operacionalización de variables

En la investigación fue estudiada la variable competencias laborales genéricas. En la Tabla 2 se presenta la operacionalización de ella.

Tabla 2*Operacionalización de variable Competencias laborales genéricas*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Competencias laborales genéricas	Grupo afianzado de saberes, conductas tipo, proceso estándar, modelo de razonamiento, puestos en práctica sin aprendizaje nuevo (Carazo, 1999; citado por Solanes, Núñez y Rodríguez, 2008)	Diseño de la investigación.	Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de imagen corporativa. • Promoción de buena actitud en equipo de trabajo. • Paciencia y tolerancia al atender a clientes • Satisfacción de necesidades de clientes.
		Determinación de la metodología a emplear.		
		Selección de la población y muestra a la cual aplicar el instrumento de investigación.	Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de adopción a nuevos procedimientos y herramientas de trabajo. • Modificación de accionar para mejorar calidad de trabajo. • Integración a diversos equipos de trabajo. • Transformación de conducta personal en cambios del medio.
		Aplicación del cuestionario adaptado por Mendoza (2017) de Alles (2005), con una escala de cuatro grados de medición.		
		Análisis de datos cuantitativos.	Trabajo en grupo y colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones que contribuyen al cumplimiento de objetivos del área. • Interés en resultados de otras personas de la organización. • Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios. • Iniciativa para colaborar con otros.
		Interpretación de resultados.	Orientación al resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de propuesta o sugerencia para mejoras en la eficiencia del área. • Análisis de la relación costo beneficio. • Riesgos calculados. • Superación de obstáculos.
			Espíritu e iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización del trabajo. • Búsqueda de soluciones a problemas. • Propuesta de mejoras en tareas.

Búsqueda de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa soluciones más allá de sus responsabilidades. • Necesidad de aprender más allá de lo requerido. • Considerar información útil disponible para su área. • Motivación al equipo para desarrollar adaptabilidad. • Recepción de información relacionada al cumplimiento de objetivos.
Atención al orden	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación continua por controlar el trabajo y la información. • Valoración de la información documentada que se utiliza constantemente. • Identificación de planes de seguimiento y mejoras. • Documentación de acuerdo sobre metas, objetivos y responsabilidades.

Nota. Tomado de Mendoza (2017)

2.3 Población y Muestra

Para Carrasco (2009) la población, es “el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se realiza el trabajo de investigación” (p. 237). En esta investigación, la población estuvo constituida por el personal de servicio al cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas, que ejerce los cargos que se detallan en la Tabla 3. En total suman 69 trabajadores.

Tabla 3

Distribución de la población

Cargos o puestos de trabajo	No. Servidores
Técnico (a) de servicio al cliente	24
Técnico de instalaciones de servicios eléctricos	33
Profesionales de Servicio al cliente	6
Agentes de Agencia	6
TOTAL	69

Al ser una población pequeña, manejable y de fácil acceso se trabajó con todos sus integrantes y no se calculó muestra.

2.4 Técnicas e Instrumentos

Hernández, Collado y Baptista (2014) sostienen que las técnicas de recolección de información son procedimientos utilizados por el investigador con la finalidad de recabar datos relevantes acerca de la variable de estudio para luego ser analizada. La técnica empleada para obtener la información en el presente estudio fue la encuesta. Esta permitió obtener datos desde la perspectiva de los protagonistas, mediante criterios y procedimientos estandarizados.

Con respecto a los instrumentos en las investigaciones cuantitativa se los define como los registros observables, donde se codifica la información, pues representan las características de un fenómeno o situación medida (Hernández, Collado y Baptista, 2014). Para la presente investigación se aplicó un cuestionario como instrumento (Anexo). Este fue el adaptado por Mendoza (2018) de Alles (2005). En él se miden siete competencias laborales genéricas: Orientación al cliente, Flexibilidad, Trabajo en grupo y colaboración, Orientación al resultado, Espíritu e iniciativa, Búsqueda de la información y Atención al orden. Mendoza demuestra la validez de este cuestionario a través del juicio de expertos y su confiabilidad calculando el Alfa de Cronbach, con un coeficiente de 0,850.

2.5 Análisis de datos

Los datos obtenidos en la investigación se procesaron y analizaron aplicando herramientas de estadísticas descriptivas: frecuencia y porcentajes, con su posterior presentación en figuras. Se utilizó para ello el programa Microsoft Excel.

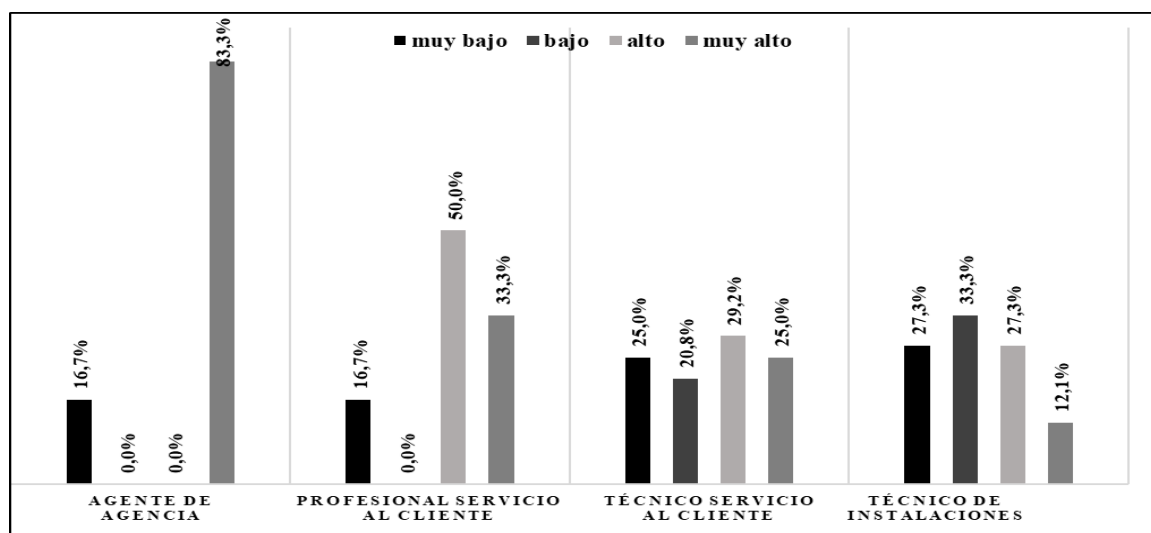
CAPÍTULO 3. RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de la información levantada con el cuestionario mediante la aplicación de la técnica de la encuesta, al personal de Servicio al Cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas.

Con relación a la competencia Orientación al cliente se distingue en la figura 1 que en tres de los cuatro cargos analizados más de la mitad de los trabajadores la posee desarrollada en un nivel aceptable (alto, muy alto). Estos cargos son Agente de agencia, Profesionales de servicio al cliente y Técnicos de servicio al cliente. Se destaca el cargo de Agente de agencia con mayor cantidad de trabajadores con un buen nivel de desarrollo de esta competencia, frente al cargo de Técnico de instalaciones con peor nivel de desarrollo en ella.

Figura 1

Nivel de desarrollo de la competencia orientación al cliente

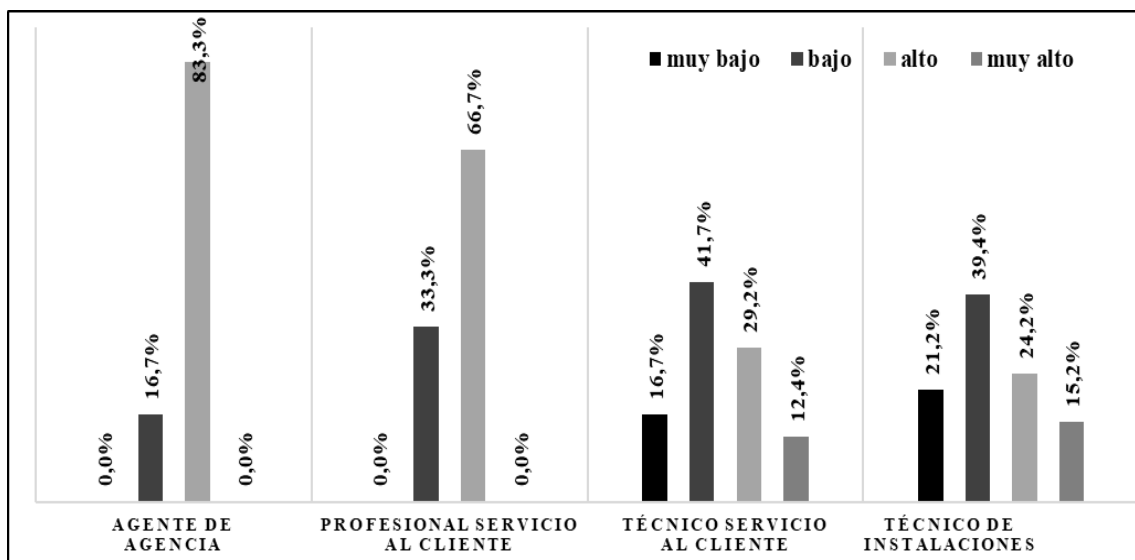


En cuanto a la competencia Flexibilidad la figura 2 muestra que en solo dos de los cuatro cargos analizados más de la mitad de los trabajadores la posee desarrollada en un nivel aceptable (alto, muy alto). Estos cargos son Agente de agencia y Profesionales de servicio al

cliente. Se destaca el cargo de Agente de agencia con mayor cantidad de trabajadores con un buen nivel de desarrollo en esta competencia, frente al cargo de Técnico de instalaciones con peor nivel de desarrollo en ella.

Figura 2

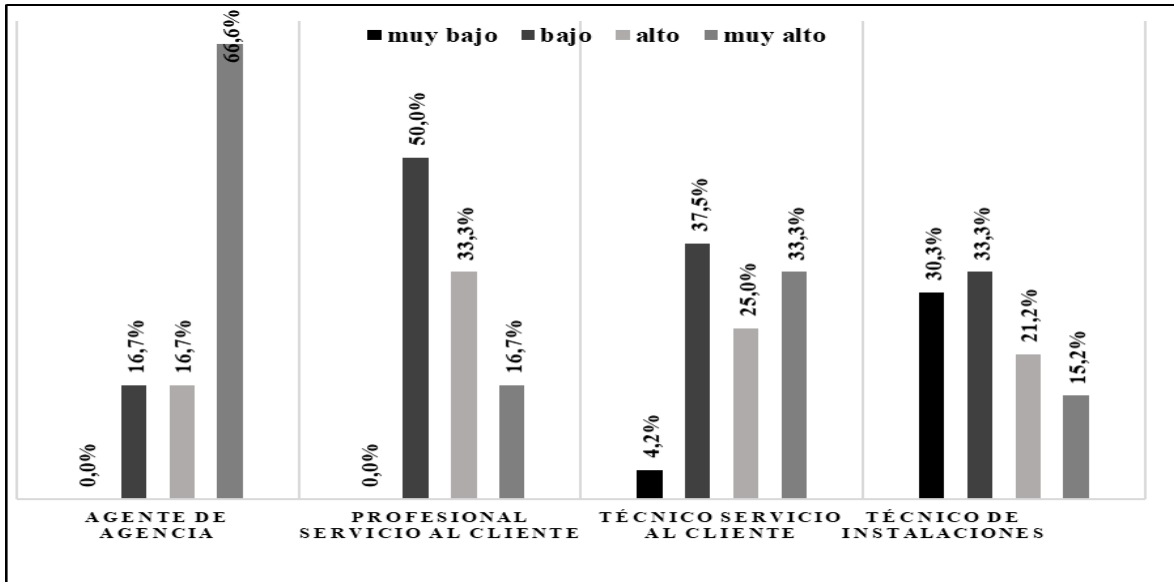
Nivel de desarrollo de la competencia Flexibilidad



Sobre la competencia Trabajo en grupo y cooperación, como se observa en la Figura 3, se obtuvo que solo en dos de los cuatro cargos analizados más de la mitad de los trabajadores posee desarrollada esta competencia en un nivel aceptable (alto, muy alto). Estos cargos son Agente de agencia y Técnico de servicio al cliente. Se destaca el cargo de Agente de agencia con mayor cantidad de trabajadores con un buen nivel de desarrollo en esta competencia, frente al cargo de Técnico de instalaciones con peor nivel de desarrollo en ella.

Figura 3

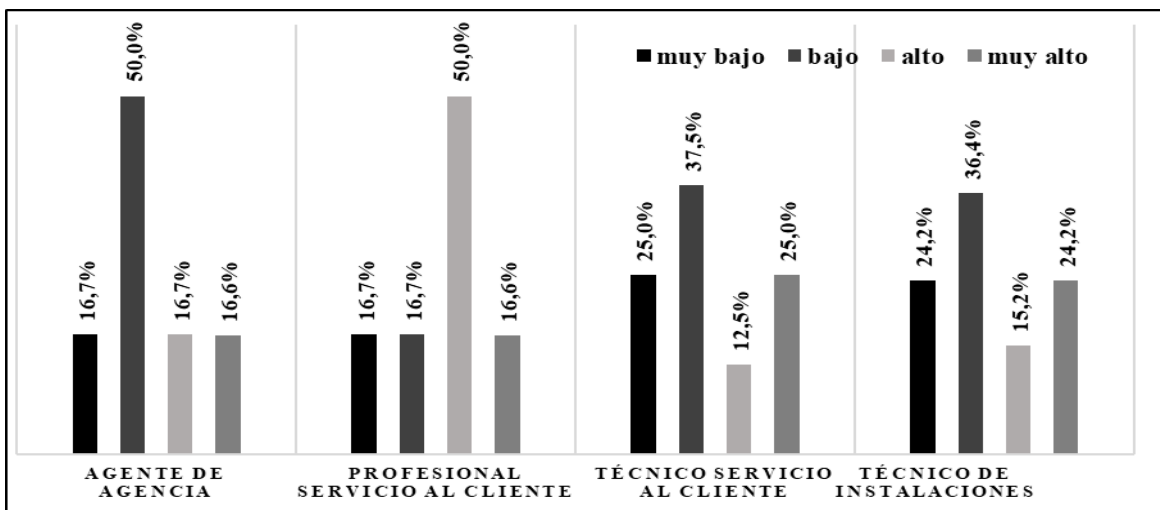
Nivel de desarrollo de la competencia trabajo en equipo y colaboración



La figura 4 señala que solo en uno de los cuatro cargos analizados más de la mitad de los trabajadores poseen desarrollada la competencia Orientación al resultado en un nivel aceptable (alto, muy alto). Este cargo es Profesional de servicio al cliente. Se destaca el cargo de Agente de agencia con peor nivel de desarrollo en ella.

Figura 4

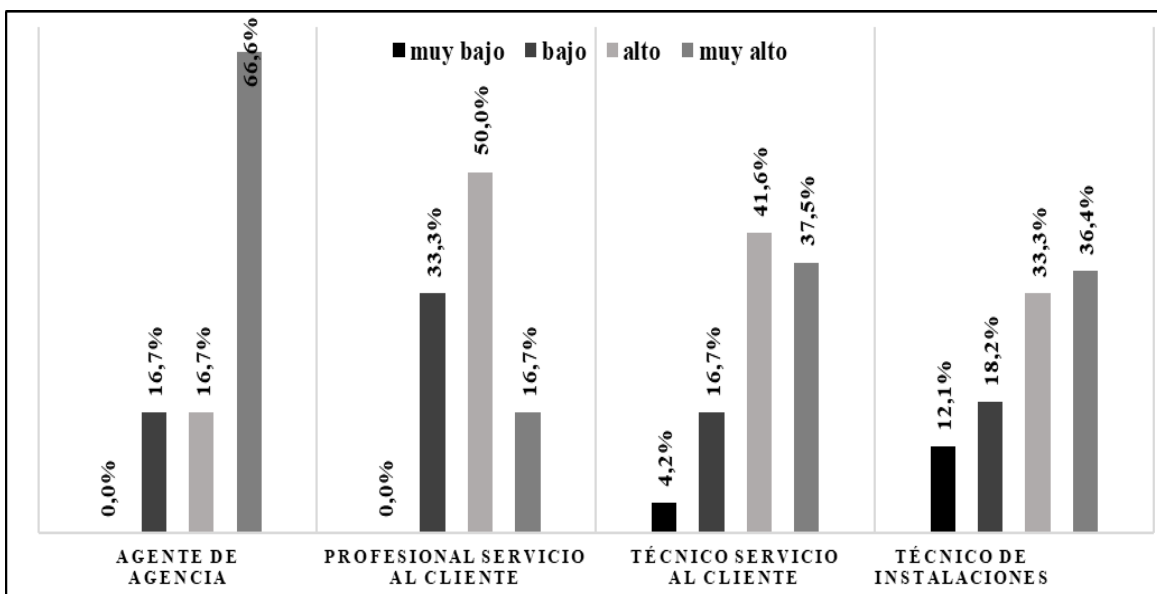
Nivel de desarrollo de la competencia orientación al resultado



En la figura 5 se exponen los resultados del análisis de la competencia Espíritu de iniciativa. Se puede apreciar que en los cuatro cargos analizados más de la mitad de los trabajadores posee desarrollada esta competencia en un nivel aceptable (alto, muy alto). Se destaca el cargo de Agente de agencia con mayor cantidad de trabajadores con buen nivel de desarrollo de esta competencia, frente al cargo de Técnico de instalaciones con menos nivel de desarrollo en ella.

Figura 5

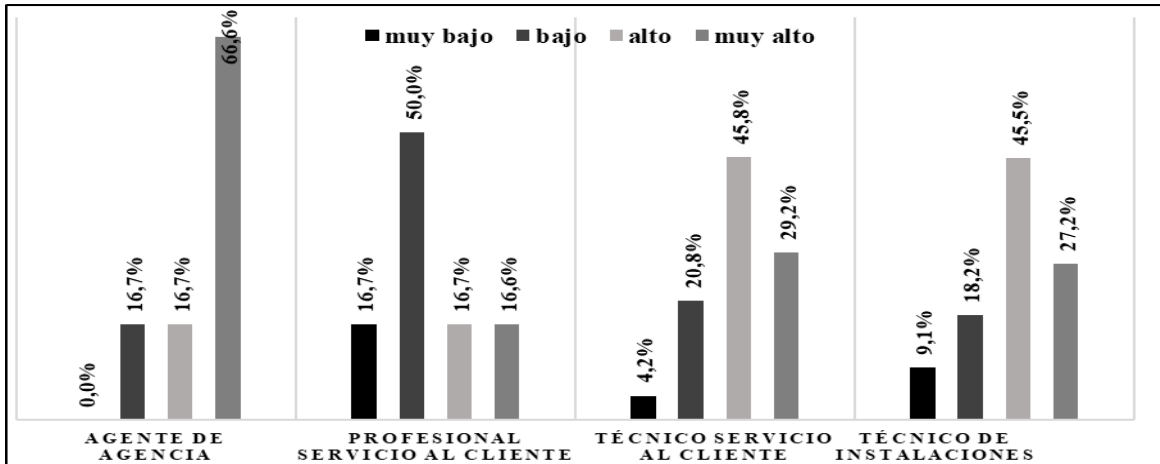
Nivel de desarrollo de la competencia espíritu de iniciativa



En la figura 6 se aprecia el resultado del análisis realizado a la competencia Búsqueda de información. En tres de los cuatro cargos analizados más de la mitad de los trabajadores posee desarrollada esta competencia en un nivel aceptable (alto, muy alto). Estos cargos son Agente de agencia, Técnicos de servicio al cliente y Técnico de instalaciones. Se destaca el cargo de Agente de agencia con mayor cantidad de trabajadores con un buen nivel de desarrollo esta competencia, frente al cargo de Profesional de servicio al cliente con peor nivel de desarrollo en ella.

Figura 6

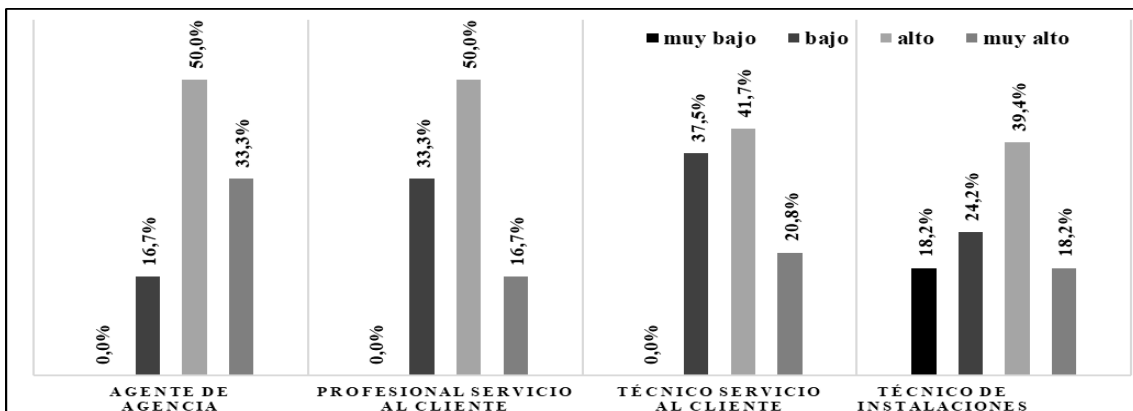
Nivel de desarrollo de la competencia búsqueda de información



En el análisis de la dimensión Atención al orden, a la calidad y la perfección, descrito en la figura 11 se puede observar que en los cuatro cargos analizados más de la mitad de los trabajadores posee desarrollada esta competencia en un nivel aceptable (alto, muy alto). Se destaca el cargo de Agente de agencia con mayor cantidad de trabajadores con un buen nivel de desarrollo en esta competencia, frente al cargo de Técnico de instalaciones con menos nivel de desarrollo en ella.

Figura 7

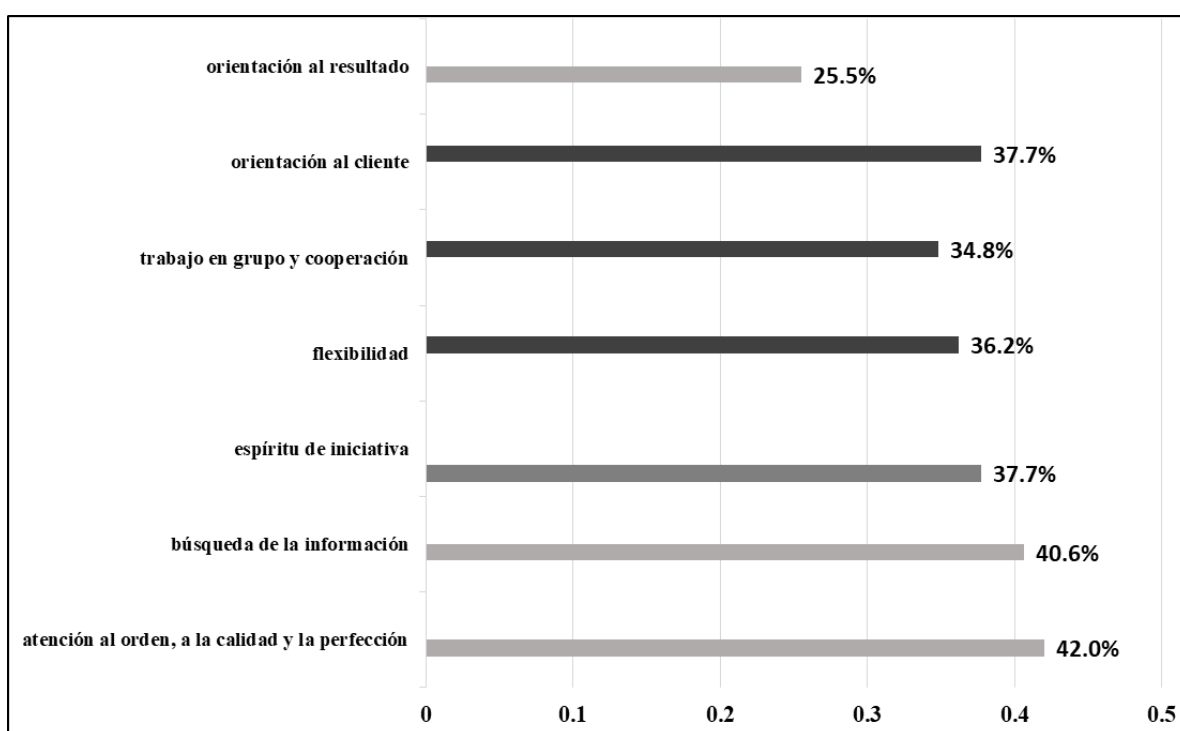
Nivel de desarrollo de la competencia atención al orden, a la calidad y la perfección



Finalmente, se realizó un análisis general entre todas las competencias laborales genéricas. La figura 8 muestra que todas las competencias no tienen igual nivel de desarrollo. Se puede apreciar que las competencias con mayor nivel de desarrollo son: atención al orden, a la calidad y la perfección, búsqueda de la información, espíritu de iniciativa y orientación al cliente y las de menor nivel de desarrollo son: orientación al resultado, flexibilidad y trabajo en grupo y cooperación.

Figura 8

Análisis general entre todas las competencias laborales genéricas



CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN

El principal objetivo de esta investigación fue determinar el nivel de desarrollo de las competencias laborales genéricas del personal de servicio al cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas. Para ello se tomaron en cuenta siete dimensiones: Orientación al cliente, flexibilidad, trabajo de grupo y cooperación, orientación al resultado, espíritu de iniciativa, búsqueda de la información y atención al orden, la calidad y la perfección y su nivel muy alto, alto, bajo y muy bajo, en cuatro cargos del proceso de Servicio al Cliente: agente de agencia, profesional de servicio al cliente, técnico de servicio al cliente y técnico de instalaciones.

Considerando todos los procesos, método, técnica e instrumento empleados se logró obtener los resultados, dando cumplimiento a los objetivos trazados y respuesta a la pregunta científica formulada en la investigación. Se comprobó que no existe un mismo nivel de desarrollo de las competencias laborales genéricas en todo el personal de servicio al cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas. De siete competencias solo cuatro se encuentran en un nivel de desarrollo entre alto y muy alto. Son los agentes de agencia quienes presentan un mejor desarrollo de estas competencias y los técnicos de instalaciones quienes las poseen en menor desarrollo. Se destaca, por tanto, que la mayor parte de las competencias se encuentran desarrolladas en un buen nivel.

Este resultado general, posee la misma dirección del obtenido en el estudio realizado por Oyola (2009) donde las competencias laborales genéricas del departamento de redacción del Congreso de la República del Perú se encuentran en un nivel medio con una ligera tendencia a ser alto. A su vez, se contrapone al estudio de Arrivasplata (2015) que indica que los trabajadores de la organización pública analizados no cumplen con las competencias laborales genéricas que sus respectivos puestos de trabajo requieren.

Se pudo comprobar que, de cuatro cargos analizados, tres tienen buen nivel de desarrollo y uno no en la competencia Orientación al cliente en el personal de Servicio al Cliente de

CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas. Esto significa que existe en este personal el deseo de ayudar y de servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Ello demuestra que para este personal el cliente es la misión principal del área y de la corporación, por ser una empresa de distribución y comercialización de un servicio básico público, lo que constituye un aspecto muy positivo en el logro de los beneficios de la empresa y el fin de afianzar la calidad del servicio que esta brinda.

De cuatro cargos analizados, solo dos poseen buen nivel de desarrollo de la competencia Flexibilidad. Esto se traduce en que el personal analizado no posee la capacidad de modificar su conducta para lograr objetivos cuando se presentan problemas, novedades o cambios en el medio de trabajo, lo que resulta negativo para el logro del cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

Con relación a la competencia Trabajo en equipo y colaboración en el personal se obtuvo que, de cuatro cargos analizados, solo dos poseen buen nivel de desarrollo en esta competencia. Se infiere que existen problemas para interactuar, para trabajar en colaboración como parte de grupos conformados por personal de diferentes disciplinas ya sean de otras áreas de la organización o empresas u organismos externos, hecho que resulta negativo. En la actualidad esta competencia, constituye una cualidad imperiosa en los trabajadores para fomentar un clima orientado a la credibilidad, colaboración y valores hacia el logro de objetivos de equipos y de la empresa en general.

En el estudio desarrollado por Leal y Sánchez (2006), aunque se refirieron a las competencias Orientación al cliente, Flexibilidad y Trabajo en grupo y cooperación con otras terminologías, en su parte conceptual si guardan similitud con estas empleadas en la presente investigación. En el análisis realizado por estos autores, al determinar las competencias genéricas requeridas para el óptimo desempeño laboral del personal operativo de las empresas del sector automotriz de Maracaibo (Venezuela) se destacan en un nivel medio hacia alto la “Ayuda y Flexibilidad” (Orientación al cliente y Flexibilidad) y “Eficacia personal” (Trabajo en grupo y cooperación). En este sentido, esos resultados coinciden con la investigación llevada a cabo en el personal de Servicio al Cliente de CNEL EP, en cuanto

al desarrollo alto de la dimensión Orientación al cliente y no así en Flexibilidad y Trabajo en grupo y cooperación.

De la misma manera, concuerdan los resultados obtenidos en el estudio de Lazo (2018). En él se obtuvo un desarrollo alto de la competencia Orientación al cliente con una definición conceptual muy semejante a la de la presente investigación, pero con nombre diferente (eficacia personal).

Igualmente se obtuvo resultado negativo en el análisis de la competencia Orientación al resultado. De cuatro cargos analizados, solo uno posee buen nivel de desarrollo en esta competencia. Esto significa que no se trabaja en dirección al logro de resultados, no se establecen metas desafiantes en el marco de las estrategias de la organización. El no existir un aceptable desarrollo de esta competencia conlleva a que no se asume riesgos ni realicen repetidos intentos por alcanzar objetivos.

Por su parte, en las competencias Espíritu de iniciativa, Búsqueda de información y Atención al orden, a la calidad y la perfección se obtuvieron resultados positivos, que contribuyen a al desarrollo de la empresa y al logro de sus objetivos. De los cuatro cargos analizados, los cuatro tienen buen nivel de desarrollo del Espíritu de iniciativa, lo que quiere decir que existe una rápida ejecución y respuesta ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad en el puesto. De los cuatro cargos, tres tienen buen nivel de desarrollo de la Búsqueda de información, lo que se traduce en existe en el personal inquietud y curiosidad por la obtención de conocimientos, de buscar información más allá de la que requiere su puesto. Los cuatro cargos poseen un buen nivel de desarrollo de la competencia Atención al orden, a la calidad y la perfección, de aquí se deduce que existe una preocupación constante por controlar el trabajo y la información.

Realizando la comparación con los estudios que antecedieron esta investigación, se reconoce que los resultados obtenidos en las dimensiones mencionadas anteriormente difieren con el estudio de Mendoza (2018). Este autor analizó estas mismas dimensiones y las obtiene desarrollada en un bajo nivel.

Así mismo, en el estudio realizado por Lazo (2018) que buscaba determinar el nivel de competencias de los trabajadores de la entidad Edil de Arequipa, Perú, se plantearon dimensiones con nombres distintos a las propuestas en la presente investigación, pero con una definición conceptual muy semejante. Ello permitió realizar una comparación entre los resultados; evidenciándose una similitud con las dimensiones espíritu de iniciativa (desempeño al logro y acción) y búsqueda de información (comportamiento cognitivo) del personal de Servicio al Cliente de CNEL EP que alcanzan un desarrollo alto en esas competencias.

Por todo lo anteriormente expresado puede afirmarse que este estudio ha sido muy relevante para CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas. Presenta cada una de las competencias genéricas laborales de un departamento; a partir de las cuales esta empresa puede abarcar en estudio posterior al resto de las unidades que la componen; para un levantamiento más amplio que le permita tomar decisiones de formación, compensaciones, reclutamiento y selección, modificación de sistemas de evaluación de desempeño y mejoramiento de las competencias. En este sentido se propone aplicar en esos futuros estudios la misma metodología empleada en esta investigación, pues a la corporación le posibilita el incremento de productividad, mejora del clima laboral y organizacional, factores determinantes y muy necesarios para lograr brindar a la ciudadanía un servicio y atención de calidad.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Partiendo de los resultados obtenidos y en función de los objetivos formulados se concluye que, en el área de servicio al cliente en CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas:

No se manifiestan desarrolladas las competencias laborales genéricas a un mismo nivel en los cuatro cargos que la conforman. El más alto nivel de desarrollo de estas competencias lo han obtenido los agentes de agencia, seguido de los profesionales de servicio al cliente, técnicos de servicio al cliente y por último los técnicos de instalaciones.

El personal que labora en ella posee un buen nivel de desarrollo de la competencia Orientación al cliente. Donde más se encuentra desarrollada esta competencia es en el cargo Agente de agencia y donde menos desarrollo hay es en el cargo Técnico de instalaciones.

No existe un buen nivel de desarrollo de las competencias Flexibilidad y Trabajo en equipo y colaboración. Donde más se encuentran desarrolladas estas competencias es en el cargo Agente de agencia y donde menos desarrollo hay es en el cargo Técnico de instalaciones.

No existe un buen nivel de desarrollo de la competencia orientación al resultado. Donde más se encuentra desarrollada esta competencia es en el cargo Profesional de servicio al cliente y donde menos desarrollo hay es en el cargo Agente de agencia. Al contrario que en la competencia Espíritu de iniciativa, la que posee un buen nivel de desarrollo, reflejándose al máximo en el cargo Agente de agencia y en menor medida en el cargo Técnico de instalaciones.

Existe un buen nivel de desarrollo de las competencias Búsqueda de información y Atención al orden, a la calidad y la perfección. Ambas se encuentran más desarrolladas en el cargo Agente de agencia y menos, en el cargo Técnico de instalaciones.

RECOMENDACIONES

- La Dirección Comercial de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas debe realizar acciones para elevar el nivel de desarrollo de las competencias laborales genéricas que el personal de Servicio al Cliente tiene en el más bajo nivel, ya sea bajo la modalidad de coaching individual y/o grupal, mediante un mentoring, cursos, talleres o a través del autodesarrollo guiado por consultores externos. Se debe gestionar la inclusión de estas modalidades, en la planificación anual de capacitación.
- La Dirección Comercial de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas debe diseñar un cronograma de seguimiento, control y evaluación del impacto de las acciones de capacitación que se emprendan para elevar el nivel de desarrollo de las competencias laborales genéricas que el personal de Servicio al Cliente tiene en el más bajo nivel
- El área de Talento Humano debe liderar ante la Gerencia de Desarrollo Corporativo de CNEL EP, la inclusión en el Manual de Funciones para las Unidades de Negocio, las competencias laborales genéricas por cada cargo o puesto de trabajo alineados al cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo que ocasionará un mejor desempeño laboral en todo el personal.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires. Ed. Granica S.A. Primera Edición.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de Competencias. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires. Ed. Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires. Ed. Granica S.A.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires. Ed. Granica S.A. Tercera Edición.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires. Ed. Granica S.A.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ed. Granica S.A.
- Aguado, D., Lucía, B. y Arranz, V. (2008). Análisis empírico de la relación entre competencias y rendimiento en mandos medios: Una aproximación inicial. *Revista de Psicología Social Aplicada*. 18(2), 175-193
- Arrivasplata, C. (2017). Evaluación de competencias laborales genéricas en una organización regional pública, año 2015. *Revista Ex Cathedra en negocios, Enero - Junio 2016, vol. 1 N° 1*
- Asamblea Nacional (16 de octubre de 2009). Ley Orgánica de Empresas Públicas - Registro Oficial Suplemento 48. Recuperado de: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>
- Asamblea Nacional (06 de octubre de 2010). Ley Orgánica del Servicio Público - Registro Oficial Suplemento 294. Recuperado de: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAB.pdf
- Asamblea Nacional (16 de enero de 2015). Ley Orgánica del Servicio Público de energía eléctrica - Registro Oficial Suplemento 418. Recuperado de: <http://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Ley->

[Org% C3%A1nica-del-Servicio-P% C3%BAblico-de-Energ% C3%ADa-El% C3%A9ctrica.pdf](#)

- Baer, M. y Frese, M. (2003). La innovación no es suficiente: climas para la iniciativa y la seguridad psicológica, innovaciones de procesos y desempeño empresarial. *Revista de Comportamiento Organizacional*. 24 (1): 45 – 68. DOI: 10.1002 / job.179
- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1185-1203.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, ISSN 0258-7483, N° 1, 1994, págs. 8-14
- Candel, M. (2012). *Las competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego*. (Tesis doctoral). Universidad de Murcia, Madrid
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Ed. San Marcos.
- CNEL EP (2014). Normas Internas de la Administración del Talento Humano de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad. Recuperado de: <https://www.cnelep.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Normas-Internas-de-la-Administraci%C3%B3n-del-Talento-Humano-NIATH.pdf>
- Ceneval (2006) *Guía para la prueba de habilidades y capacidades gerenciales de trabajo en equipo*. México: Secretaría de la Función Pública.
- Cepeda, J. (2004). Metodología de la enseñanza basada en competencias. *Revista Iberoamericana de Educación*. Vol. 35 (ISSN: 1681-5653). DO. 10.35362/rie3512940
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México DF. Ed. Mc Graw Hill, Tercera Edición.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. México DF. Ed. Mc Graw Hill, Novena Edición.
- Echeverría, B. (2005). *Competencia de acción de los profesionales de la orientación*. Madrid. Esic Editorial.
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Revista Estudios Gerenciales*, (96). pp. 31-55
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212096022>

- Gordillo, H. (2003). Evaluación de competencias laborales. Recuperado de: <http://Www.Gestiopolis.Com/Canales2/Rrhh/1/Evacomlab.Htm>
- Hernández, S., Collado, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. México. McGraw-Hill.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1993), *La sabiduría de los equipos: El desarrollo de las organizaciones de alto rendimiento*. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Krikelas, J. (1983) *Information-seeking behavior: patterns and concepts*. Drexel Library Quaterly.
- Martínez E. y Martínez F. (2009). *Capacitación por competencias. Principios y métodos*. Inscripción No. 179.050. Chile.
- Mendoza, C. (2015). *La informalidad laboral y su relación con el desempeño laboral de las MyPES del sector restaurantes de la Urb. San Nicolás al año 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Trujillo.
- Mendoza, C. (2018). *Competencias laborales genéricas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de la Corte Superior de Justicia de La Libertad – Trujillo, 2017*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Trujillo.
- Lazo, Y. (2018). *Nivel de desarrollo de competencias laborales y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de una municipalidad provincial – 2018*. (Tesis de posgrado). Escuela de posgrado. Universidad César Vallejo, Lima, Perú
- Leal, R. y Sánchez, N. (2006). Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, vol. 10, núm. 2, pp. 541-560
- Lévy-Leboyer, C. (1997) *Gestión de las competencias*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- Lladó, D., Sánchez, L. y Navarro, M. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. Estados Unidos: Palibrio LLC
- OIT (1997) Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas. Seminario Internacional celebrado en Guanajuato, México, Montevideo: Cinterfor.
- Oyola, E. (2019). *Competencias laborales genéricas en los trabajadores del Departamento de Redacción del Congreso de la República, 2018*. (Tesis de maestría). Escuela de posgrado. Universidad César Vallejo, Lima, Perú

- Pardo, C. (2007). *Gestión del talento humano basado en competencias cualificando el capital humano para lograr el éxito empresarial*. (Tesis de Maestría). Universidad de La Salle. Bogotá D.C.
- Rafael, S., Palmar, G., Jhoan, M. y Valero, U. (enero, 2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Revista Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.
- Rodríguez, M. (2006). De la Evaluación a la Formación de Competencias Genéricas: Aproximación a un Modelo. *Revista Brasileira de Orientación Profesional* 7(2) 33-48. Disponible <https://www.redalyc.org/pdf/2030/203016895005.pdf>
- Rodríguez, L. (2008). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales*. Barcelona: Laertes.
- Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. ESIC Editorial.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. RIL Editores.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Cuarta Edición. Bogotá. Editorial ECOE.
- Tejada, J. (1999). Acerca de la Competencias Profesionales. *Herramientas*, 56, 20-30.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: Cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial San Marcos, Lima, Perú
- Valverde, O (2001). *El enfoque de la competencia laboral*. Montevideo: Departamento de Publicaciones de Cinterfor / OIT.

ANEXOS

Anexo

Cuestionario aplicado al personal de servicio al cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar datos importantes para realizar el trabajo de investigación final para obtener el título de Magister en Gestión de Talento Humano que otorga la PUCE Sede en Esmeraldas. Tales datos serán de vital importancia para verificar el desarrollo de las competencias del personal de Servicio al Cliente de CNEL EP Unidad de Negocio Esmeraldas. En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS					
DATOS DEL PUESTO					
1.- TITULO DEL PUESTO					
2.- AREA ORGANIZACIONAL			CODIGO		
INSTRUCCIONES					
De las siguientes Competencias Laborales Genéricas, señale con una equis (X) dentro del recuadro, el grado en el que se debe desarrollar cada una de ellas.					
COMPETENCIAS	GRADO	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
1.- Orientación al resultado: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes, en el marco de las estrategias de la organización.	<input type="checkbox"/>	Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas	Evalúa propuestas o sugerencias y adopta aquellas que implican mejoras en la eficiencia del área	Analiza la relación costo-beneficio y asume riesgos calculados.	Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.
2.- Atención al orden, a la calidad y la perfección: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información.	<input type="checkbox"/>	Valora la información documentada, tomándola de referencia constantemente en su trabajo.	Reacciona con buena predisposición cuando se le pide colaboración en planes de seguimiento y mejoras.	Se preocupa por documentar lo acordado sobre metas, objetivos y responsabilidades y hace que se cumpla.	Identifica con facilidad el plan de acción apropiado al tipo de tarea encomendada al área a la que pertenece y lo sugiere a su superior.
3.- Espíritu de Iniciativa: Rápida ejecución ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.	<input type="checkbox"/>	Muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar su trabajo y de encontrar soluciones a pequeños problemas.	Propone mejoras en las tareas o áreas de su interés.	Hace más de lo requerido en calidad y cantidad.	Realiza esfuerzos adicionales cumpliendo tareas que van más allá de sus responsabilidades.
4.- Búsqueda de la información: Es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre cosas, hechos o personas. Buscar información más allá de lo requerido	<input type="checkbox"/>	Sólo sirve la información disponible dentro de la empresa o que reúna entre sus compañeros.	Toma en cuenta información disponible en su base de datos.	Está particularmente atento a recibir información relacionada con el cumplimiento de sus objetivos.	Está siempre atento en sus lecturas a recortar artículos con información útil para el desarrollo de algún compañero de su área o con los que se relaciona.
5.- Orientación al cliente: Deseo de ayudar o servir a los clientes de comprender y satisfacer sus necesidades.	<input type="checkbox"/>	Es paciente y tolerante con sus clientes.	Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.	Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes de los clientes.	Indaga y se informa sobre las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas.
6.- Trabajo en grupo y cooperación: Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios con otras áreas de la organización u organismos externos con los que debe interactuar.	<input type="checkbox"/>	Muestra interés únicamente por los propios resultados.	Escucha los requerimientos de los demás.	Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios.	Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros, contribuye de manera importante al logro de sus resultados.
7.- Flexibilidad: Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.	<input type="checkbox"/>	Tiene dificultades para adaptarse a nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.	Muestra interés por modificar su accionar para mejorar la calidad de su trabajo.	Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo.	Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios y da coaching a su gente para desarrollar su adaptabilidad.