



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

Maestría en Gestión de Talento Humano

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES COMO BASE
PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL
PERSONAL DE LA DELEGACIÓN PROVINCIAL ELECTORAL DE
ESMERALDAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Talento Humano: Compensación Salarial

Tesis de grado previo a la obtención del Título en Magister en Gestión del
Talento Humano

AUTORA: Ing. Daniela Valeria Peralta Jacho

ASESOR: Mgt. Darío Cedeño Barrezueta

Esmeraldas -Ecuador
Abril-2021

Trabajo de Tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento con lo que establece la Pucese previo la obtención del Título de Magíster en Gestión del Talento Humano.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TEMA:

“ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES COMO BASE PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA DELEGACIÓN PROVINCIAL ELECTORAL DE ESMERALDAS”

AUTORA:

Ing. Daniela Valeria Peralta Jacho

Mgt. Darío Cedeño Barrezueta
DIRECTOR DE TESIS

F. _____

Mgt. Ramón Angulo
LECTOR 1

F. _____

Mgt. Tahimi Achilie
LECTOR 2

F. _____

Mgt. David Puente
DIRECTOR DE POSGRADO

F. _____

Mgt. Alex Guashpa Gómez
SECRETARIO GENERAL PUCESE

F. _____

Esmeraldas Ecuador
Agosto 2020

DECLARACIÓN DE AUTENTECIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ing. DANIELA VALERIA PERALTA JACHO, portadora de la cédula de ciudadanía N.- 080174043-2, declaro que los resultados obtenidos de la investigación que se presentó como informe final, previo a 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 desprendan del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi exclusiva responsabilidad y académica.

DANIELA VALERIA PERALTA JACHO
CC. 080174043-2

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgt. Darío Cedeño Barrezueta, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es “ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES COMO BASE PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA DELEGACIÓN PROVINCIAL ELECTORAL DE ESMERALDAS”.

Certifico haber revisado el trabajo final, el cual cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal de Trabajo de Grado.

Darío Cedeño Barrezueta
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mis madres Carmen Jacho y Marisol Farías por haberme formado como la persona que soy en la actualidad; las mismas que siempre me han apoyado y alentado para continuar en mi meta, a mis hijas Daniela y Dara por ser el pilar fundamental de mi vida motivación para concluir con éxito.

Este logro está dedicado, a mis ansias de superación profesional que siempre están y estarán presente a lo largo de mis días.

Daniela Valeria Peralta Jacho

AGRADECIMIENTO

Eterno agradecimiento a Dios todo poderoso por darme la oportunidad de finalizar con éxito mis estudios, a mi Madre e hijas por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellas por confiar cada día y creer en mí y mis expectativas, infinitas gracias, madre por desear y anhelar lo mejor para mi vida.

Gracias Dios por la vida de mis madres e hijas, porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que más amo y me aman.

Agradezco de manera especial a mis docentes y a mi asesor de tesis por su orientación y las ganas de transmitirme sus conocimientos, para lograr tan importante objetivo como culminar mi tesis con éxito.

Gracias también a mis compañeras Valentina y Doris fueron de mucho apoyo emocional cuando pensaba rendirme estuvieron siempre presente.

Gracias a la Vida por este nuevo logro.

Daniela Valeria Peralta Jacho

TEMA:

“Análisis de las competencias laborales como base para el diseño de un plan de capacitación al personal de la Delegación Provincial Electoral de Esmeraldas”

RESUMEN

El estudio tuvo el objetivo de analizar las competencias laborales como base para el diseño de un plan de capacitación al personal de la Delegación Provincial Electoral de Esmeraldas, mediante una investigación de tipo descriptiva – cuantitativa, se utilizó la encuesta como técnica de medición, aplicada a un total de 20 trabajadores. Esta investigación, es importante puesto que permitió analizar los cuatro dimensiones: organizacional, individual, ocupacional y conductual. La interrogante que guio la investigación consistió en; ¿Cómo se realizan las capacitaciones según las competencias laborales en el personal de la Delegación Provincial Electoral de Esmeraldas?

De esta forma se obtuvo como resultado al momento de analizar e interpretar la información de los colaboradores de la institución, con relación a la planificación estratégica de la institución, personal supo indicar que, alto conocimiento sobre la misión, visión, metas y objetivo permitiendo que se cumpla con la planificación estratégica de la Institución.

En la dimensión conductual se determinó las debilidades en aspectos como perfeccionamiento personal e interpersonal, las relaciones interpersonales, control de situaciones conflictivas, Motivación al logro y trabajo en equipo, donde se podría desarrollar capacitaciones para fortalecer esas áreas. Con este análisis se podría generar la propuesta de plan de capacitación.

Palabras Clave: Competencias laborales, Capacitación de personal, dimensión organizacional, dimensión individual, dimensión ocupacional, dimensión conductual.

THEME:

"Analysis of labor competences as a basis for the design of a training plan for the staff of the Provincial Electoral Delegation of Esmeraldas"

SUMMARY

The study had the objective of analyzing the labor competences as the basis for the design of a training plan for the personal of the Provincial Electoral Delegation of Esmeraldas, through a descriptive-quantitative research, the survey was used as a measurement technique, applied to a total of 20 works. This research is important since it allowed us to analyze the four dimensions; organizational, individual, occupational and behavioral. The question that guided the investigation consisted of; How are the training according to the labor competencies carried out in the staff of the Provincial Electoral Delegation of Esmeraldas?

In this way, the result was obtained when analyzing and interpreting the information of the institution's collaborators, in relation to the strategic planning of the institution, staff knew how to indicate that, high knowledge about the mission, vision, goals and objective allowing the strategic planning of the Institution is fulfilled.

In the behavioral dimension, weaknesses were determined in aspects such as personal and interpersonal improvement, interpersonal relationships, control of conflict situations, motivation to achieve and teamwork, where trainings could be developed to strengthen those areas. With this analysis, the training plan proposal could be generated.

Key Words: Labor competencies, Personnel training, organizational dimension, individual dimension, occupational dimension, behavioral dimension.

ÍNDICE

Contenido

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	i
DECLARACIÓN DE AUTENTECIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	ii
CERTIFICACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
SUMMARY	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES O FIGURAS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	5
1.1 Marco Teórico	5
1.1.1. Fundamentación Teórica – Conceptual	5
1.1.2. Talento Humano.....	5
1.1.3. Gestión de talento humano	5
1.1.4. Competencias	6
1.1.5. Tipos de competencias	8
1.1.6. Modelos de competencias	9
1.1.7. Capacitación.....	11
1.1.8. Objetivos de la capacitación.....	12
1.1.9. Tipos de capacitación.....	12
1.1.10. Importancia de la capacitación.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.11. Detección de las necesidades de capacitación .	¡Error! Marcador no definido.
1.1.12. Métodos y técnicas.....	¡Error! Marcador no definido.

1.1.13.	Programa de capacitación	¡Error! Marcador no definido.
1.2.	Antecedentes (Revisión de estudios previos).....	20
1.3.	Fundamento legal.....	222
1.3.1.	Constitución del Ecuador.....	222
1.3.2.	Ley Orgánica del Servidor Público.....	233
1.3.3.	Código de Trabajo Capítulo III Art. 11 hasta Art. 15 ¡Error! Marcador no definido.	4
CAPITULO II.....		266
2.	Metodología.....	26
2.1.	Tipo de estudio.....	26
2.2.	Definición conceptual y operacionalización de las variables	26
2.3.	Población y muestra	29
2.3.1.	Población	29
2.4.	Técnicas e instrumentos	29
2.4.1.	Técnicas	29
2.4.2.	Instrumento.....	30
2.4.3.	Análisis de resultados.....	30
3.	Resultados.....	301
3.1.	Análisis de datos	301
3.1.1.	Nivel de conocimiento en aspectos organizacional del personal de la Delegación Provincial del Consejo Nacional Electoral	302
3.1.2.	Aspectos del conocimiento y habilidad individual y ocupacional en personal de la Delegación Provincial del Consejo Nacional Electoral.	314
3.1.3.	Competencias conductuales que poseen el personal de la Delegación Provincial del Consejo Nacional Electoral.	344
4.	DISCUSIÓN.....	3536
5.	Conclusiones y recomendaciones.....	38
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	39

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES O FIGURAS

Ilustración 1 Ha recibido cursos o talleres de actualización	31
Ilustración 2 conocimiento sobre los siguientes aspectos organizacionales de la Institución	32
Ilustración 3 Nivel de habilidad que posee sobre aspectos individuales con relación al cargo que desempeña	33
Ilustración 4 Nivel de conocimiento o habilidad que posee sobre los siguientes aspectos ocupacionales.....	34
Ilustración 5 Competencias conductuales que se requieren para desempeñar el cargo que ocupa, señale el nivel de habilidades y destrezas que posee.....	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Niveles de análisis Diagnostico de Necesidades de Capacitación.....	15
Tabla 2 Técnicas de entrenamientos.....	17
Tabla 3 Operacionalización de Variables	27
Tabla 4 Colaboradores de CNE.....	29

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

Ante el nuevo contexto del siglo XXI, la globalización, la competitividad, el talento humano debería estar presto en el sentido de mantenerse actualizado, tanto en el área de conocimiento tecnológico como de adecuación a los nuevos sistemas de su ambiente laboral, tomando en cuenta que las personas son el activo más importante de la organización.

En Ecuador los escenarios laborales tienen como característica primordial la eficacia y constantes cambios, como resultado de la globalización de la economía, el manejo de la información y el desarrollo tecnológico (Armas, Llanos & Traverso, 2017), es por eso necesario que los colaboradores posean y desarrollen de forma exhaustiva sus conocimientos, habilidades y destrezas que les permita desempeñarse de manera eficiente y eficaz en el ámbito laboral

Uno de los temas que actualmente se investiga, es la capacitación basada en competencias en el personal, la misma que permite obtener o reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas que aportan valor agregado a la organización y a los servicios o productos que se ofrece. Por esta razón, ha cobrado relevancia en las organizaciones y constituye uno de los procesos más importantes como parte de la gestión del talento humano.

La capacitación por competencias es una concepción técnico-pedagógica que responde a la necesidad de que los colaboradores cuenten con el perfil necesario para comprometerse, reflexionar y actuar en los diferentes escenarios en el ámbito laboral. Debido en que muchas organizaciones han incorporado el enfoque de competencias como herramienta para incrementar la productividad y mejorar los niveles de calidad en sus procesos para ser más competitivos.

La presente investigación se enfoca en analizar las competencias laborales como base para el diseño de un plan de capacitación al personal de la Delegación Provincial Electoral de Esmeraldas, que ofrezca desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal de la organización en un proceso de mejora continua para lograr la calidad y competitividad en el actual mundo globalizado.

Planteamiento del problema

En la actualidad como beneficio de los cambios experimentados, el trabajador es reconocido como una persona inteligente y proactiva, capaz de retener responsabilidades e iniciativas, trabajar con el talento humano en el siglo XXI implica preocupación por educar, capacitar, motivar y liderar colaboradores que trabajen en la organización.

Para las organizaciones la capacitación del talento humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de las personas y a la vez que redunde en beneficios a la institución. Todo colaborador debe aprender para así poder llevar a cabo las tareas encomendadas y evitar riesgos inherentes a las actividades a realizar, es por ello, que se considera que es importante actualizarse periódicamente.

En el enfoque de competencias laborales presenta la productividad empresarial en términos de capacidades de los colaboradores, y de que tan competentes son para realizar las tareas específicas.

Por tal motivo, se reconoce que las competencias laborales, es un elemento fundamental para incrementar el desarrollo del talento humano en la institución, por esta razón se realiza el trabajo investigativo de analizar las competencias laborales como base para el diseño de un plan de capacitación de la Delegación Provincial Electoral de Esmeraldas, debido que el año 2018-2019, se han realizado capacitaciones al talento humano, pero no son basadas en las competencias de acuerdo al personal, es por esta razón que se quiere diagnosticar el estado actual de la institución, observando sus fortalezas y debilidades, competencias y procesos de capacitaciones actuales.

Por lo que se establece la siguiente interrogante: ¿Cómo se realizan las capacitaciones según las competencias laborales en el personal de la Delegación Provincial Electoral de Esmeraldas?

Justificación

La investigación propuesta se justifica, debido que, la capacitación del talento humano basada en competencias permite a la organización establecer cuál es el beneficio que se

puede desarrollar o incrementar en el aspecto económico, productivo, ambiente de trabajo y competitividad laboral.

Los grandes avances tecnológicos han propiciado que una de las fuentes más importantes para los profesionales sean el fácil acceso al conocimiento, permitiendo la formación laboral, es así que, el talento humano es considerado un tema relevante en el mundo laboral, este es una de las armas competitivas de este siglo, cualidades de la fuerza de trabajo, que permite mantener personas especializadas en los cargos de las organizaciones, donde la capacitación basada en competencias es un factor primordial.

La formación profesional es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con colaboradores competitivos. Por ello, la capacitación de talento humano es de gran importancia porque aporta al desempeño personal y profesional del personal, y a la vez provoca beneficios a la institución.

La alineación de competencias permite productividad organizacional en términos de capacidades de los colaboradores, siendo tan eficientes para realizar las tareas específicas. Por esta razón, es importante que la institución trabaje con un sistema estandarizado de formación donde se analice las capacidades laborales, que servirá como base para preparar un plan de capacitación del talento humano basada en las competencias al personal de la Delegación Provincial Electoral de Esmeraldas, la misma que cuenta con 20 funcionarios en sus diferentes áreas, lo cual pretende incrementar el desarrollo del talento humano en el ámbito laboral.

Se espera que la realización de esta investigación sea un aporte para la organización, dando la transcendencia que merece la capacitación por competencias, y así, se plasme la cristalización de todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, teniendo en cuenta que el talento humano es el activo fijo de las organizaciones y es por eso que se realiza esta investigación, para evidenciar los comportamientos claves que debe desarrollar cada colaborador en su puesto de trabajo, con la finalidad de destacar y mejorar aquellas competencias.

Objetivos:**Objetivo General**

Analizar las competencias laborales como base para el diseño de un plan de capacitación al personal de la Delegación Provincial Esmeraldas CNE

Objetivos Específicos:

- Analizar el nivel de conocimiento en aspectos organizacionales del personal de la Delegación Provincial Esmeraldas CNE.
- Identificar los aspectos, el conocimiento y habilidad individual y ocupacional en el personal de la Delegación Provincial Esmeraldas CNE.
- Establecer las competencias conductuales que posee el personal de la Delegación Provincial Esmeraldas CNE.

CAPITULO I

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Fundamentación Teórica – Conceptual

Para el desarrollo de la presente investigación, se considera necesario analizar las bases teóricas, técnicas y herramientas aplicables al talento humano y capacitación basada a las competencias que tienen su soporte en diferentes autores que hacen referencia y poseen investigaciones previas; a continuación, se detalla:

1.1.2. Talento Humano

Para Alvarado y Barba (2016), aclaran que:

se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona; que hace referencia al saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). El manejo del talento humano es imprescindible en el siglo XXI, se necesitan instrumentos, técnicas, y herramientas para obtener información pertinente, precisa, oportuna, transparente y relevante acerca de la aportación de valor.

Es importante tener en cuenta lo anterior, dado que para el desempeño profesional de cualquier persona siempre se debe considerar su desarrollo estructural como individuo, ya que este es la base de su competencia profesional.

1.1.3. Gestión de talento humano

Según Idalberto Chiavenato (2009), “En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización” (Pág. 42). Es así que, la gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión de personal permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus funcionarios con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada empleado que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente.

1.1.4. Competencias

Alles (2007), dice que “competencia, el cual hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (p. 29).

Cuando hablamos de "autodesarrollo de competencias" nos referimos a las acciones que cada uno quiere encarar para alcanzar el nivel de madurez o perfección que en esa competencia desea tener. Para que esto sea factible deberá tomarse algún parámetro de comparación, por ejemplo, la evaluación de desempeño u otra evaluación que haya determinado el grado de desarrollo, que un individuo tiene, o no, de una o varias competencias. Por lo tanto, cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia a una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en particular.

Desarrollo de competencias: cómo tratan el tema otros autores:

Para Alles, M. (2007), que hace referencia a varios autores, especialmente a: la profesora francesa Claude Levy-Leboyer y los norteamericanos Lyle M. y Signe M. Spencer. Claude Levy-Leboyer con relación a trabajo sobre competencias donde se plantea cuatro preguntas con relación al autodesarrollo, adaptadas en los siguientes puntos:

- El lugar que ocupa el desarrollo de competencias en el conjunto de actividades de formación.
- La relación entre la experiencia y el desarrollo de competencias. Si las personas no aprenden a aprender, seguramente no lograrán el desarrollo de sus competencias.
- El rol que ejercen, en la práctica profesional, los responsables de recursos humanos o de Formación. ¿Las eventuales actividades enfocadas a temas de competencias logran el desarrollo de estas?
- Las actividades para el desarrollo de competencias ¿deben ser individuales o pueden ser grupales? Para la autora francesa, el autodesarrollo de competencias y la formación tradicional no se refieren a lo mismo. (p.64-65)

El desarrollo de competencias no se relaciona con nuevas técnicas pedagógicas. Por el contrario, es una actitud que debe adoptar quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que puede ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la empresa.

Desde este punto de vista, el desarrollo de las competencias no puede ser objeto de manuales pedagógicos y no es una actividad de formación colocada bajo la autoridad de un responsable. Se refiere a la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán este desarrollo, incluso aunque este esfuerzo deba hacerse en contacto con los responsables de la gestión de los recursos humanos en la empresa. (p.65)

Como se manifiesta anteriormente, si las competencias se definen de acuerdo con la estrategia, se podrá lograr su cumplimiento a través de una correcta puesta en marcha de lo que se denomina "las buenas prácticas de recursos humanos".

Las tareas básicas para realizar serán:

1. Armado de un modelo adecuado de competencias con relación a la estrategia y su correspondiente asignación a puestos. En consecuencia, competencias por puesto de trabajo que permitan un desempeño superior.
2. Determinación inicial de brechas para el desarrollo de estas competencias. Esta etapa se realiza a través de la evaluación de competencias de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo.
3. Evaluación permanente del personal clave para detectar y realizar un seguimiento de las brechas entre el perfil requerido para el puesto y las competencias de la persona que lo ocupa.
4. Proveer acciones para el entrenamiento y desarrollo de estas personas.

Estos pasos son los mismos que se proponen en el momento de implementar gestión por competencias.

1.1.5. Tipos de competencias

Las competencias son características que dependiendo de ciertas situaciones pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Es por esta razón que cada vez que se manifiesta una conducta positiva específica el individuo en el desempeño de su cargo, también estará presente una competencia que responde tanto a exigencias del cargo, como a un ambiente organizacional específico.

Según Soto (2000), los elementos anteriormente señalados permiten diferencias entre los dos grupos que se toman para categorizar las competencias, estas son:

Competencias umbrales o esenciales. Este tipo de competencia se refiere a los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano.

Competencias diferenciadoras. A través de estas competencias se obtiene factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano.

La unión de las competencias anteriormente descritas permite crear un patrón y establecer normas para llevar a cabo los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño o planificación de carreras, entre otras áreas que conforman la unidad de recursos humanos.

Por otra parte, existen otros tipos de competencias laborales la que se presenta a continuación señaladas por López (2001).

- **Competencias de conocimientos.** Están relacionadas con las funciones de los puestos de trabajos y por tanto con los conocimientos académicos y la capacidad de hacer.

- **Competencias de cualidades profesionales o técnicas.** Reflejan los patrones de conducta y las características personales, observables y medibles, que son necesarios para desarrollar determinados puestos. Están relacionadas con el nivel jerárquico del puesto y son la parte visible de un amplio conjunto de habilidades psicológicas y personales, por ejemplo, negociación, planificación, comunicación, capacidad de Análisis.
- **Perfil de competencias.** Refleja el nivel de conocimientos, capacidades y cualidades profesionales o técnicas que cada empleado posee y que están recogidas en el directorio de competencias.
- **Perfil de competencias reconocido por la ocupación.** Es el perfil de competencias reconocido a cada empleado en función del puesto que desempeña.

1.1.6. Modelos de competencias

Alles (2007), muestra a continuación los roles competitivos que los directivos desempeñan en sus organizaciones según los distintos modelos que explican la gestión:

El modelo del objetivo racional

Para Duquino, Rivas y Lozano (2008) se pueden identificar dos clases de roles, por un lado:

En su calidad de director, el directivo tiene que clarificar las expectativas mediante procesos tales como la planificación y fijación de objetivos; ha de ser un indicador resuelto que define los roles y las tareas, genera las normas y políticas y da las instrucciones. Por otro lado, los productores deben estar orientados a la tarea y centrados en el trabajo, tener unos niveles elevados de interés, motivación, energía y carisma. Se supone que aceptan la responsabilidad, terminan las tareas y mantienen un nivel alto de productividad personal. Por lo general, esto incluye motivar a los demás miembros para poder aumentar la producción y alcanzar los objetivos fijados.

El Modelo del proceso interno

En este modelo el director asume dos roles como se detalla a continuación:

En el rol de monitor, se espera que el directivo esté al día de todo lo que sucede en su unidad de trabajo y compruebe si las personas cumplen las normas y la unidad cumple su cuota. El monitor conoce todos los hechos y detalles y es un buen analista. Las características de este rol son la preferencia por los trabajadores administrativos, por buscar y facilitar información rutinaria, realizar inspecciones y visitas y autorizar revisiones de los informes y demás documentos. En el rol de coordinador, el directivo debe mantener la estructura y el flujo del sistema. La persona que desempeña este rol debe ser digna de confianza y veraz. Sus rasgos conductuales incluyen diversas formas de facilitar el trabajo tales como, por ejemplo, la programación, la organización y la coordinación del personal, la solución de situaciones de crisis; también es responsable de los temas tecnológicos, logísticos y de mantenimiento. (Duquino, Rivas & Lozano, 2008)

El modelo de relaciones humanas

En este modelo, según Duquino, Rivas y Lozano (2008), explican que:

El facilitador motiva el trabajo en equipo para los objetivos y metas planteadas y gestiona los conflictos que se puedan producir, orientando siempre en el proceso. Las conductas esperadas obligan a intervenir en diferencias personales, reduciendo los conflictos, desarrollando comportamientos éticos y morales, y facilitar la resolución de problemas del grupo. Como mentor es parte del desarrollo personal con empatía y el interés. En este rol, el directivo es colaborador, considerado, sensible, asequible, abierto y equitativo.

El modelo de sistemas abiertos

En este modelo Quin-Seu & Thompson (1995) citado por (Duquino, Rivas y Lozano, 2008) indican que:

Los roles que reflejan los valores de este modelo son los de innovador y “broker”. Como innovador, el directivo debe facilitar la adaptación y el cambio. El innovador presta atención al entorno en permanente cambio, identifica las tendencias más importantes, conceptualiza y proyecta los cambios necesarios y tolera la incertidumbre y el riesgo. En este rol, el directivo debe apoyarse en la inducción, las ideas y las intuiciones. Deben ser creativos, soñadores inteligentes capaces de prever el futuro, visionar la innovación, presentarla de forma atractiva y convencer a los demás de su necesidad y conveniencia. El broker se interesa especialmente por el

mantenimiento de la legitimidad externa y la obtención de los recursos externos. La imagen, la apariencia y la reputación son importantes. Los directivos, en su rol de brokers, tienen que ser astutos, desde el punto de vista político, persuasivo, influyente y poderoso.

1.1.7. Capacitación

Según Siliceo (2003), “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 25).

Según Gore (2002), quien considera potencialmente, “un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia y en consecuencia el trabajo” (p.199). Mientras que Aquino (2003) señala que “el objetivo es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo” (p. 212). La capacitación nos ayudará a que el personal tenga conductas correctas y así produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas, ya que el objetivo es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

La capacitación es uno de los procedimientos del personal utilizado por la empresa para llevar a cabo sus fines organizativos. Puede dirigirse hacia objetivos intermedios, como reducción de quejas, mejora de la calidad o reducción de accidentes.

Los conocimientos que los trabajadores adquieren en las capacitaciones no solo les sirven para practicarlos dentro de la empresa, también se convierten en beneficios para la persona fuera de ella, así podrán demostrar a los demás que tienen conocimientos actualizados para realizar cualquier actividad que se propongan.

Si el empleado está debidamente capacitado, es capaz de resolver inconvenientes que se le presenta en su lugar de trabajo, obteniendo así la oportunidad de sobresalir entre sus compañeros, porque los conocimientos adquiridos son el motivo por el cual lo hace superior a los demás.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de

entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales para así poder elegir los medios para determinar si el programa tendrá o no éxito.

1.1.8. Objetivos de la capacitación

Para Chiavenato (2007) Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.
- Lograr cambios en el comportamiento del colaborador con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los funcionarios de la organización, logrando condiciones de trabajos más satisfactorias. (p. 387)

El objetivo primordial de la capacitación se basa en oportunidades para el desarrollo del personal administrativo, y la realización inmediata de tareas y funciones con el fin de lograr el éxito en el ámbito laboral.

1.1.9. Tipos de capacitación

Según Córdova (2001), los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos.

Por su formalidad:

- **Capacitación informal:** Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa.
- **Capacitación formal:** Son los que se han programado de acuerdo con necesidades de capacitación específica. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller.

Por su formalidad la capacitación de tipo informal es la que se realiza de forma improvisada sin previa planificación, es la transmisión de información de una a otra persona para ayudar a cumplir una actividad, mientras que la capacitación formal, se

ejecuta de manera instruccional a una persona o grupo de personas, con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos.

Por su naturaleza:

- **Capacitación de orientación.** -Capacitación para los trabajadores de nuevo ingreso.
- **Capacitación vestibular.** -Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- **Capacitación de supervisores.** - Capacitación en el desempeño de funciones generales.
- **Capacitación en el trabajo.** - Práctica en el trabajo.

En este apartado la capacitación por su naturaleza, es prácticamente todo lo que concierne en el ambiente laboral de los colaboradores, debido que, las capacitaciones son de gran importancia cuando se empieza a laborar en una institución.

Por su nivel ocupacional:

- **Capacitación de operarios:** Sobre reglamentación y funciones
- **Capacitación de obreros calificados:** Capacitación que permite según el tipo de especialidad de cada obrero definir sus obligaciones y responsabilidades.
- **Capacitación de supervisores:** Dirigida a indicar la forma de relacionarse con su respectivo personal según el área que les toque supervisar
- **Capacitación de jefes de líneas:** Sobre controles de producción en línea.
- **Capacitación de gerentes:** En relaciones humana y administración de recursos.

Por esta parte se muestra la capacitación por su nivel ocupacional, que refiere a los cursos, talleres, seminarios, etc, que deben impartir a los colaboradores de acuerdo al puesto que desempeñe cada uno de ellos.

1.1.10. Importancia de la capacitación

La importancia de la capacitación se ve refleja en el planteamiento de Pinto (2001), quien dice que “... puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías” (p. 89).

La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar una empresa. Una planificación adecuada del componente humano en una organización requiere de una política de capacitación permanente. Los jefes deben ser los primeros interesados en su propia formación y los primeros responsables en capacitar al personal a su cargo, así, los equipos de trabajo mejorarán su desempeño.

Por lo anterior se puede afirmar que, la importancia de un sistema de capacitación es eficiente, radica en que este permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficacia requerido por los puestos de trabajo, lo cual consecuentemente contribuye a la autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Grado (2002) indica otros beneficios que se obtienen con la capacitación, que entre estos señala:

- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo.
- Mejorar el proceso de comunicación en la empresa.
- Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios.
- Disminuir ausencias y rotación de personal.
- Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- Reducir el tiempo de aprendizaje.
- Aminorar la carga de trabajo de los jefes.
- Reducir los costos para trabajos extraordinarios.
- Reducir los accidentes de trabajo. (p.121)

Atendiendo a lo expuesto, se observa que existen muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. La autora de esta investigación refiere a la situación actual sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento, modifica y se enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo por eso se debe estar siempre actualizado.

1.1.11. Detección de las necesidades de capacitación

Detectar las necesidades de capacitación permite que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios, entendiendo que la capacitación es un proceso caro en su valor comercial y que requiere, de la distracción de tiempo de la gente para formarse, lo cual representa inversión importante para las organizaciones interesadas. La detección oportuna de necesidades de capacitación ayudará a fortalecer el desempeño de las personas y en consecuencia se verá beneficiada la organización en la que laboran.

Según Mendoza (2005), indica que:

Un DNC tiene el propósito de hacer más productiva una organización en la capacitación del talento humano permitiendo orientar los planes y programas ya que orientará para poder estructurar planes y programas que permitan cumplir con los requerimientos de la empresa de la forma más adecuada, con la finalidad de alcanzar metas de corto, mediano o largo plazo.

Para Mendoza (2005), considera que las necesidades de capacitación y adiestramiento se identifican “en las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización”.

Según este autor señala que este nivel de análisis busca verificar si los recursos humanos son suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización, por lo que se entiende también como el análisis de la fuerza de trabajo

Tabla 1

Niveles de análisis de detección de necesidades de capacitación

Nivel de análisis	Sistema incluido	Información básica
Análisis Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos organizacionales y filosofía de entrenamiento

Análisis de los Recursos Humanos	Sistema de Entrenamiento	Análisis de la Fuerza de Trabajo (análisis de las personas)
Análisis de Operaciones y Tareas	Sistema de Adquisición de Habilidades	Análisis de habilidades, capacitaciones, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por los cargos (análisis de los cargos)

Fuente: Chiavenato (2004, p.422)

Así mismo la detección de las necesidades permite recabar información necesaria para diseñar programas de capacitación de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización, lo cual en opinión de Reza (2006, p.110) va a permitir lograr:

- Mayor productividad de los trabajadores al igual que, adecuarlos para progresar.
- Definir y resolver las necesidades de crecimiento de cada trabajador, mediante una adecuada política de desarrollo personal.
- Brindar oportunidad al personal para hacer un buen trabajo y esto solo es posible cuando la organización determina sistemáticamente las necesidades del personal con el objeto de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- Racionalizar los gastos, evitando el desperdicio de dinero, tiempo y esfuerzo lo cual ocurre cuando el entrenamiento no está basado en las necesidades actuales o futuras.

1.1.12. Métodos y técnicas

Según Sikula y Mckenna (2000), “los métodos más comunes son los siguientes:” (p.151).

- **Adiestramiento en el puesto de trabajo.** Consiste en que el trabajador adquiera los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo. La principal ventaja de este método es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente de su trabajo.
- **Escuela vestibular.** Su objetivo es enseñar rápidamente los procedimientos de una labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador. Este método es el

más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo.

- **Demostración y ejemplo.** Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el por qué y el cómo del trabajo.
- **La simulación.** Es una técnica que constituye una réplica exacta de las condiciones reales que existen en el lugar de trabajo. Este método es utilizado cuando la práctica real en el lugar de trabajo involucra alto riesgo o derroche de material, alguna lesión grave o daño a algún tipo.
- **El aprendizaje.** Consiste en formar trabajadores especializados. Un aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa se establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.
- **Métodos en salones de clases.** Es uno de los métodos más utilizados hoy en día y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clases o auditorios. Es adecuado para el personal técnico, profesional y administrativo. Los métodos más comunes son la conferencia, mesa redonda, estudios de casos e interpretación de papeles.

De la misma forma, Chiavenato (2004), establece que, luego de haber establecido las necesidades de formación, el siguiente paso es decidir qué técnica se utilizará en el proceso de capacitación, con el fin de optimizar los recursos y obtener el máximo provecho para la institución, técnicas que se muestran en la siguiente tabla 2.

Tabla 2

Técnicas de entrenamiento

Tipos	Clasificación	Finalidad	Medios
En cuanto al uso	- Orientado al contenido	Transferir conocimientos o información	Lecturas, recursos, individuales, instrucción programada
	- Orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia, desarrollar habilidades.	Role – Playing, entrenamiento de

			grupos, entrenamiento de sensibilidad.
	- Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos.	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos
En cuanto al tiempo	- Inducción en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado.	Programa de inducción
	- Después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del trabajador.	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera de sitio de trabajo.
En cuanto al lugar de Aplicación	- En el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias para los empleados.	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	- Fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aula de exposición, estudios de casos, simulaciones, videos, dramatización.

Fuente: Chiavenato (2004)

Según Pinto (2001), señala que el diagnóstico de las necesidades de capacitación puede ser efectuado a partir de algunas técnicas de recolección de información, destacando las siguientes:

-Observación. Es un instrumento que permite percibir lo que ocurre. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos.

-Cuestionarios. Es un formulario impreso o escrito usado para reunir información sobre las necesidades de entrenamiento. Consiste en una lista de preguntas destinadas a uno o más sujetos. Posee las ventajas de ser anónimo, además puede ser administrado a un grupo de individuos simultáneamente, además, asegura cierta uniformidad en la medición.

-Entrevistas. Método que permite obtener información verbal del sujeto. Puede ser utilizada en casi todos los sectores de la población. Es flexible y el entrevistador puede observar no solamente lo que dice el entrevistado, sino como lo dice.

-Evaluación del desempeño. Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrirlo solo a los empleados que viene ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

-Solicitud de supervisores y gerentes. Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

-Reuniones interdepartamentales. Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

-Análisis de cargos. Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, para reflejar qué hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.

-Modificación del trabajo. Siempre que se introduzca modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

-Método mixto. Consiste en la combinación de los métodos anteriores para poder obtener información más precisa.

1.1.13. Programa de capacitación

Con el fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto en el desempeño individual y organizacional, Aguilera (2002), recomienda usar un enfoque sistemático con una progresión de las fases, que se describen a continuación:

Detección de necesidades. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

- **Organizacional:** consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.
- **De tareas:** significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto.
- **De personas:** este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

1.2. Antecedentes (Revisión de estudios previos)

Las bases teóricas de esta investigación tienen su sustento en diferentes autores que hacen referencia y permiten de forma ordenada y coherente justificar, apoyar e interpretar la base y los resultados.

En Venezuela, González (2013), realizó un “Plan de capacitación basadas en competencias laborales dirigidos a los trabajadores de la división asuntos laborales de CVG Bauxilum” de la Universidad Católica Andrés Bello con el objetivo de Elaborar un Plan de capacitación basadas en competencias. La metodología de tipo de estudio descriptivo, aplicado la técnica de cuestionario a una población de 25 personas. En los resultados se concluye que los trabajadores deben de ser capacitados en temas organizacionales, individuales y ocupacionales que aumenten sus niveles en competencias técnicas y conductuales.

Por otra parte, en Bogotá Colombia, Torres y Torres (2012), realizaron una investigación denominada “Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa Farmacéutica Laboratories de Colombia”, en la Pontificia Universidad Javeriana – Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas. Se aplicó una investigación bajo metodología exploratoria aplicada por medio de panel de expertos, entrevistas focalizada, encuestas estas dirigidas al área comercial de dicha organización. Se puede concluir que, los comerciantes y empresarios que tienen su empresa en el municipio de Villavicencio (73%), seguido de los municipios de Granada, San Martín y Cumaral (5,3%); y con una

representación menor los demás municipios que hacen parte de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Villavicencio.

En Ecuador, García (2012), realizó una investigación titulada, Diseño de un plan de capacitación para docentes universitarios basado en competencia, en la Escuela Politécnica Nacional en la Facultad Ciencias Administrativas, utilizando como herramientas el coaching, mediante encuestas y focus group, el cual estuvo orientado diseñar un plan de capacitación para los docentes. Concluye que la aplicación del modelo de competencia en la detección de necesidades permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los docentes con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes de entrenamiento.

En Quito, Medina Faira (2014), “Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI para la planta central del Ministerio de Defensa Nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013”, en la Pontifica Universidad Católica Ecuador Facultad de Psicología. La metodología utilizada para el desarrollo del presente proyecto se basó a las técnicas e instrumentos como: entrevistas personales, grupos focales, talleres, reuniones, cuestionarios o encuestas, análisis documentales, formularios y formatos detallados en el análisis de la metodología aplicada por cada objetivo estratégico propuesto para el diseño del plan de capacitación. En esta tesis luego de haber realizado el diagnóstico y evidenciado la necesidad de un plan de capacitación basada en competencias, sugieren la elaboración y ejecución de un plan de capacitación, debido que permitirá al personal desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido.

1.3. Fundamentación legal

1.3.1. Constitución del Ecuador

La Constitución del Ecuador (2008) según artículo 234 determina garantizar la formación y capacitación a los servidores públicos por medio de escuelas, institutos, academias y programas de formación y capacitación al sector público con la coordinación de instituciones nacionales o internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Además, en el Art. 234 en la sección tercera donde se habla de los servidoras y servidores públicos, hace referencia sobre el programa de formación y capacitación, esto es para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales - IAEN.

Art. 72, indica sobre la planeación y dirección de la capacitación. - El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.

Por otro lado, el Art. 73, establece los efectos de la formación y la capacitación, referente a la formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple del tiempo de formación o capacitación.

Por último, en el Art. 74, habla sobre el incumplimiento de obligaciones, en caso de que la servidora o servidor cese en su puesto en los casos previstos en las letras a), d), f) e i) del artículo 47 de esta ley y no pueda cumplir con la obligación establecida en el artículo 73 de la misma, o haya reprobado en sus estudios, la autoridad nominadora dispondrá la adopción de las medidas administrativas o judiciales a que hubiere lugar. El servidor estará obligado a reintegrar a la institución respectiva el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su formación o capacitación, en un plazo no mayor a 60 días, pudiendo dichos valores cobrarse por parte de la Contraloría General del Estado a través de la jurisdicción coactiva o el Ministerio de Relaciones Laborales por la misma vía.

1.3.2. Ley Orgánica del Servidor Público

En el Capítulo 5 de la Formación y la Capacitación de la Ley orgánica del servidor Público (XX), en el Art. 69 hace referencia a la Formación de las y los servidores públicos, donde indica que, la formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo. La formación no profesional se alineará también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Por otro lado el Art. 70 indica que, 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 LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, LOSEP - Página 33 eSilec Profesional - www.lexis.com.ec 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. Concordancias:

1.3.3. Código de Trabajo Capítulo III Art. 11 hasta Art. 15

Art. 11.- De la capacitación. - Se orienta al desarrollo profesional a través de la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de competencias y habilidades de las y los servidores públicos, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de sus puestos de trabajo y de los procesos en los que interviene.

Art. 12.- De las clases de capacitación. - La capacitación se clasifica en:

a) Capacitación inductiva. - Es aquella destinada a orientar, difundir y/o reafirmar en las y los servidores públicos, principios y valores institucionales, acorde con su visión, misión y objetivos.

El programa de inducción considerará fundamentalmente las características de especificidad de los puestos que ocupan, la misión y el portafolio de productos y servicios del proceso en el que interviene y los objetivos estratégicos institucionales.

Los eventos de capacitación inductiva podrán estructurarse a través de visitas de observación y entrenamientos en otras unidades administrativas internas o de otras entidades similares, así como mecanismos de información de la funcionalidad institucional.

Las UATH institucionales llevarán un registro de los procesos de inducción que deberán ser de por lo menos 24 horas de participación y deberán cumplirse dentro del primer mes de labores.

a) Capacitación técnica. - Está directamente relacionada con el desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades técnicas en función de la misión, de los productos y servicios que genera cada proceso institucional y sus puestos de trabajo.

b) Capacitación gerencial y/o directiva. - Tiene como finalidad el desarrollo de competencias conductuales requeridas por las y los servidores públicos que tienen la responsabilidad de gerenciar, direccionar y gestionar los procesos organizacionales.

c) Otras capacitaciones. - Todas aquellas destinadas al desarrollo de competencias conductuales requeridas para las y los servidores públicos.

Art. 13.- Del plan institucional de capacitación. - Le corresponde a cada UATH de las entidades del sector público, elaborar el plan institucional de capacitación, como efecto del proceso de detección de necesidades.

El plan institucional de capacitación tendrá directa relación con el desarrollo de competencias técnicas y conductuales, la misma que se asociará a las características de especificidad de los puestos y de los procesos en los que interviene.

Art. 14.- De la capacitación no programada. - La autoridad nominadora previo informe favorable de la UATH y certificación presupuestaria en función de los requerimientos institucionales, podrá ejecutar eventos de capacitación que no se encuentren considerados en el plan de capacitación institucional.

Art. 15.- De los efectos de la formación y capacitación. - Los efectos de la formación y capacitación de las y los servidores públicos en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos y prestar sus servicios por el triple del tiempo utilizado para la formación o capacitación; y, de esta manera cumplir con el objetivo multiplicador. La Unidad de Administración del Talento Humano está en la obligación de planificar los programas internos para impartir los conocimientos adquiridos.

CAPITULO II

2. Metodología

En este capítulo se explica el diseño metodológico que se llevó cabo mediante el estudio acorde con el tema, tomando en cuenta el tipo y diseño de investigación, definición y operacionalización de las variables, así como la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos los mismo que ayudarán a recabar la información para lograr los objetivos propuestos.

2.1. Tipo de estudio

Se ejecutará el siguiente tipo de estudio:

Por la forma de presentar los resultados será cuantitativa porque se utilizará un instrumento de medición que es la encuesta, donde se desarrolló con las bases teóricas desarrolladas en la investigación.

Según su alcance la investigación es descriptiva debido que se presenta de forma conveniente la información para organizar, presentar, analizar y comparar los datos que se obtuvo en la investigación.

2.2. Definición conceptual y operacionalización de las variables

Como referencia a las bases teóricas desarrolladas en la investigación las variables que orientan al estudio son: variable dependiente: capacitación, variable independiente: competencias, las mismas que se van a conceptualizar y operacionalizar de acuerdo a las dimensiones e indicadores.

Tabla 3

Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Capacitación	Es toda actividad orientada a ampliar conocimientos, habilidades y aptitudes personales en el ámbito laboral.	Levantamiento de marco teórico	Organizacional	Curso o talleres. Estructura organizativa. Políticas de la institución.
			Individual	Misión, Visión, Objetivos. Normas. Leyes y Reglamentos
		Elaboración de entrevista	Ocupacional	Promover trabajo en equipo. Iniciativa
		Validación de las preguntas / Entrevistas		Establecer prioridades para la asignación de tareas. Responsabilidad. Capacidad de logro
Competencias		Análisis de datos	Conductuales	
		Elaboración del marco Teórico en base a las competencias.		Motivación al logro. Trabajo en Equipo. Relaciones interpersonales.
		Elaboración y aplicación de encuestas al personal de la Delegación Provincial de Esmeraldas.		Agilidad organizativa. Facilidad de comunicación oral y escrita.
		Análisis de datos		

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población y muestra

En el presente estudio la población de la Delegación Provincial de Esmeraldas está conformada por una población de 23 colaboradores distribuidas en las diferentes áreas como son: Director Provincial, Especialista Provincial Administrativa, Especialista Provincial Financiero-Contable, Analista Provincial de Procesos Electorales y Analista Provincial de Comunicación.

Al tener una población finita de 23 colaboradores concibe un análisis que faculta Según Morles (2003) en el cual se consultaron los datos en su totalidad de la población, en este caso, al personal del CNE, Se presenta la siguiente tabla N.4

Tabla 4

Colaboradores de la CNE

Unidad a la que pertenece	Población
Dirección Provincial	2
Unidad Provincial de Gestión Estratégica y Planificación	1
Unidad Provincial de Asesoría Jurídica	1
Unidad Provincial Administrativa	4
Unidad Provincial Financiero	3
Unidad Provincial de Talento Humano	1
Dirección Técnica Provincial de Procesos Electorales	2
Dirección Técnica Provincial de Participación Política	5
Unidad Provincial de Desarrollo de Productos y Servicios Informativos Electorales	3
Unidad Provincial De Secretaria General	1
TOTAL	23

Fuente: Delegación Provincial de Esmeraldas

2.4. Técnicas e instrumentos

Las diferentes formas para obtener la recopilación de la información y establecer de una manera eficaz las situaciones o realidades de algún problema es el propósito de las técnicas de recolección de datos.

2.4.1. Técnicas

Para el proceso de investigación se realizó técnica de la encuesta que aportó a validar la información, las mismas que es de gran importancia. La encuesta fue realizada al Director Provincial y personal de la delegación, con la finalidad de identificar si las capacitaciones que se están realizando en la actualidad son basadas en las competencias técnicas y conductuales requeridas para cargo de los colaboradores.

La encuesta es una técnica de gran ayuda debido a que se pudo recolectar información relevante de la población a investigarse, para Malhotra (2005), define a la encuesta como un conjunto de preguntas prediseñadas que se aplica a una muestra seleccionada dentro de una investigación para obtener resultados dentro de un tema específico estudiado.

2.4.2. Instrumentos

Se procedió a elaborar un instrumento de medición, que en este caso fue la encuesta basadas en un cuestionario donde tendrá una serie información relacionada en el desarrollo de la investigación, se utilizó el modelo validado de González (2013).

Mediante la técnica de cuestionario de preguntas objetivas validadas se aplicó la encuesta, la misma que fue tabulada y analizada para obtener los datos estadísticos necesarios para determinar las competencias que poseen el personal, para en base a esos resultados tener un base para la elaboración de un plan de capacitación por competencias para los trabajadores y colaboradores de la institución donde se aplica este proyecto.

2.4.3. Análisis de datos

Los datos fueron procesados con el programa Microsoft Excel, en el que se tabuló y graficó la información que luego fue analizada para llegar a las conclusiones correspondiente de cada aspecto planteado en esta investigación.

CAPÍTULO III

3. Resultados

3.1. Análisis e interpretación de datos

A continuación, se presenta el análisis de la información levantada con el instrumento mediante la técnica de la encuesta a la Delegación Provincial del Consejo Nacional Electoral, donde se revisaron los aspectos organizacionales, personales, conocimientos, habilidades y competencias del personal.

3.1.1. Nivel de conocimiento en aspectos organizacional del personal de la Delegación Provincial del Consejo Nacional Electoral

Dimensión organizacional

Dentro de esta dimensión se pudo evidenciar que un 58% del personal indicó que desde su ingreso no ha recibido cursos o talleres de actualización, esto permite fundamentar el análisis previo a la implementación de un plan de capacitación. La formación profesional de los trabajadores es importante, que se desarrolle de mejor manera en el cargo asignado, permitiendo a la institución alcanzar los objetivos planteados dentro de su plan de desarrollo institucional y operativo, se evidencia en la figura 1.

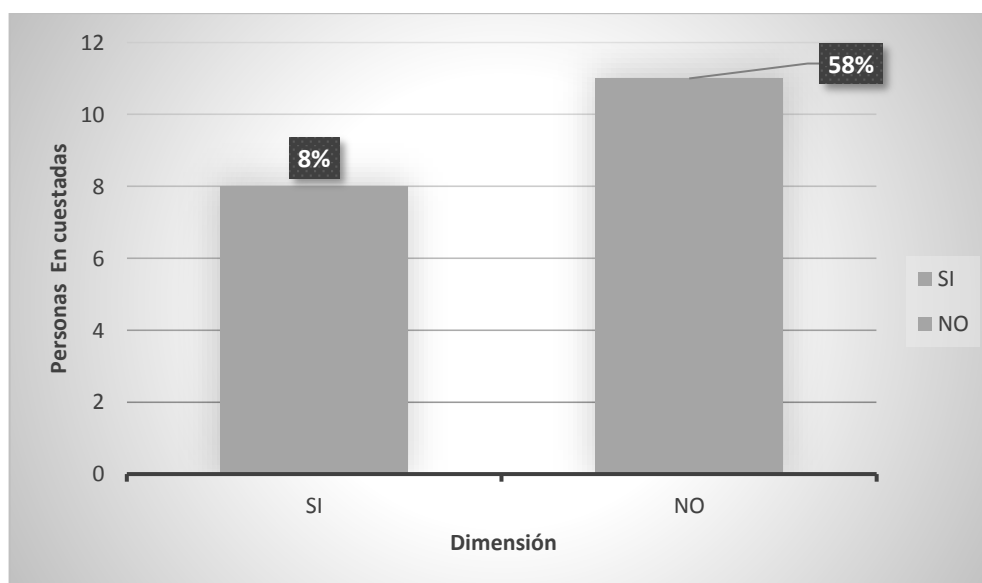


Figura 1. Recibió cursos o talleres de actualización

Fuente: encuesta

Dentro de los aspectos organizacionales de la institución se indagó la variable capacitación, en donde se logró observar, el 80% de los colaboradores consideran que existe poca capacitación basadas en las competencias laborales, las misma que permiten desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para poder realizar las tareas encomendadas. Con respecto a las leyes y reglamentos un 60% que conoce poco de este aspecto que hace relación al tiempo de antigüedad del personal. Además, en los aspectos de normas y reglamentos el 50% del personal indicó que, si posee conocimiento, esto hace referencia al nivel formativo de los trabajadores que facilita el desarrollo de las actividades asignadas en cada cargo.

En relación con la planificación estratégica de la institución el 80% personal supo indicar que, conoce sobre la misión, visión, metas y objetivo permitiendo que se cumpla con el PEDI de la delegación. Además, el 50% del personal indicó que si conoce sobre la estructura organizacional de la institución es decir la distribución de sus áreas, jefatura funciones de la institución, esto se lo puede evidenciar en la figura 2.

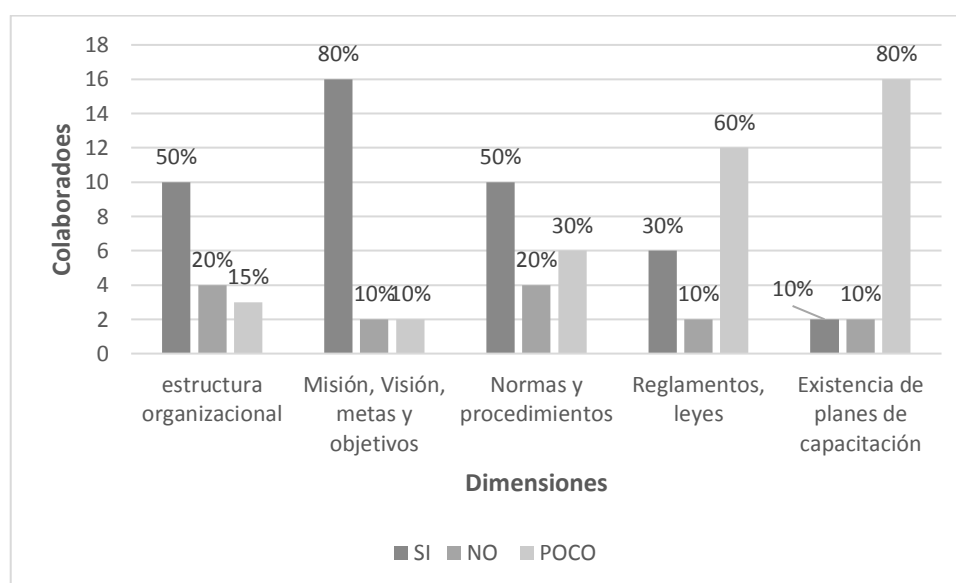


Figura 2. Conocimiento sobre los siguientes aspectos organizacionales de la Institución
Fuente: encuesta.

3.1.2. Aspectos el conocimiento y habilidad individual y ocupacional en personal de la Delegación Provincial del Consejo Nacional Electoral.

Dimensión de Individual

En esta dimensión se analizaron aspectos como la planificación y organización en donde el 65% del personal indicó que poseen mucha habilidad en este factor, esto reafirma el nivel formativo de los trabajadores que facilita esta actividad en la institución. Además, indicaron que tienen un 70% de capacidad de logro y un 75% de responsabilidad, lo cual indica que los colaboradores realizan las tareas encomendadas con responsabilidad para lograr el objetivo deseado de la institución. Por otro lado, en iniciativa un 70% indicaron que es regular, para lo cual el trabajador frena sus conocimientos personal y profesional. En lo relacionado a promover el trabajo en equipo, el 60% del personal indicó que tiene mucha habilidad para estas características. Además, indicaron el 60% son muy regulares en la asignación de tareas, y un 50% son efectivos para transmitir información oral y escrita.

Por último, el 50% del personal indicó que es muy regular para orientar al cliente interno y externo, lo cual permite evidenciar las debilidades y áreas de formación en las que el personal de la institución debería iniciar un proceso de formación, para fortalecer las capacidades y competencias individuales de los trabajadores de la delegación, como se puede notar en la figura 3.

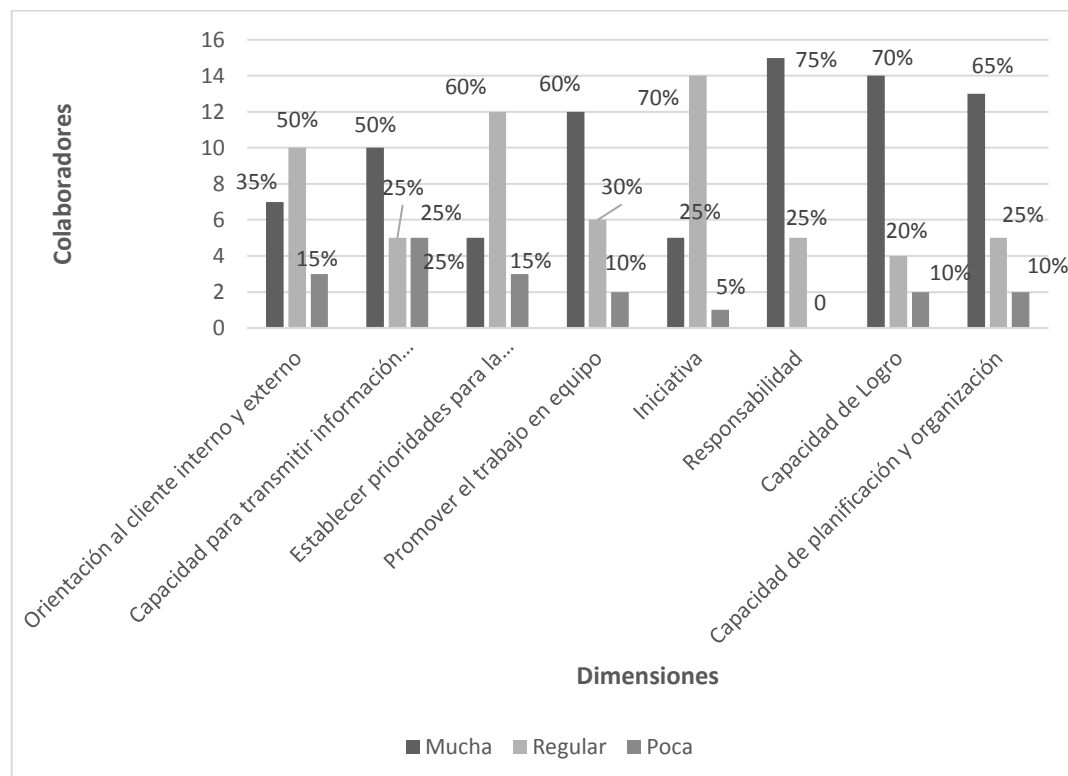


Figura 3. Nivel de habilidad que posee sobre aspectos individuales con relación al cargo que desempeña

Fuente: encuesta

Dimensión ocupacional

En esta dimensión, se analizaron aspectos ocupacionales como el nivel de conocimiento o habilidades en elaborar reportes y manejo de la información en un 75% y 65% respectivamente que poseen estas habilidades y el manejo de la tecnología en un 70%, permitiendo desarrollar sus labores con mayor efectividad. También se analizaron los aspectos como, canalizar reclamos y trámites de trabajadores donde un 50% indicó que de manera regular tiene habilidades o conocimiento de este factor; respecto a procesar permisos y ausencias el 65% del personal supo manifestar que conoce de manera regular este tipo de procesos y sobre realizar charlas sobre el Código de Trabajo el 75% manifestó que regularmente se realiza este tipo de actividad, se puede notar que hay un nivel medio de colaboradores, en relación de dependencia laboral en la delegación. Por último, se revisaron variables como, participación en negociación donde el personal respondió en 75% manejan de manera regular y en la verificación de casos sujetos a la aplicación de beneficios respondieron en un 60% lo manejan, como se muestra en la figura 4.

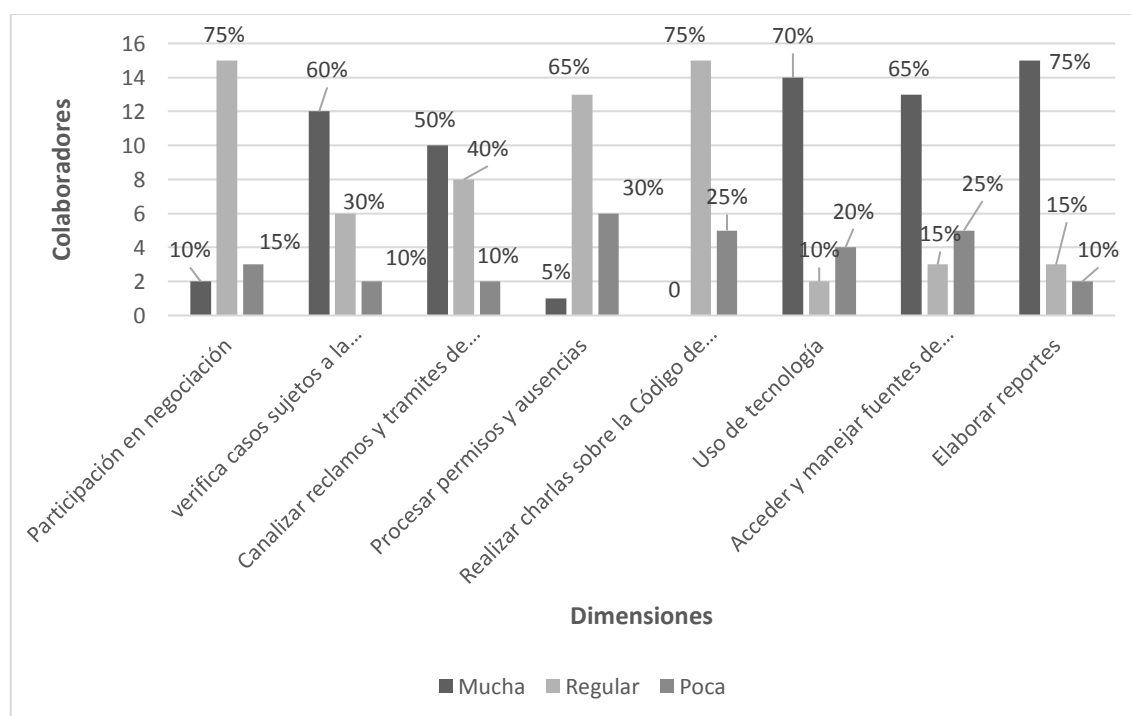


Figura 3. Nivel de conocimiento o habilidad que posee sobre los siguientes aspectos ocupacionales
Fuente: encuesta

3.1.3. Competencias conductuales que poseen el personal de la Delegación Provincial del Consejo Nacional Electoral.

Dimensión conductual

En esta dimensión se analizaron las competencias conductuales que se requieren para desempeñar el cargo que ocupan los colaboradores de la Delegación, determinando las habilidades y destrezas del personal, en las que resaltan, perfeccionamiento personal e interpersonal donde el 65% del personal considera este factor como bueno, lo mismo pasa con las relaciones interpersonales donde el 60% manifestaron que era bueno, debido que la comunicación es la adecuada para cumplir con los objetivos deseados de la institución. Sin embargo, en variables como, control de situaciones conflictivas, motivación al logro, trabajo en equipo están en el 50% aunque son considerados buenos en donde se podría desarrollar capacitaciones para fortalecer esas áreas. Las demás, áreas que fueron analizados están por debajo del 50%, que son áreas en las que se pueden preparar talleres de formación para mejorar las competencias del personal, se debe observar en la figura 5.

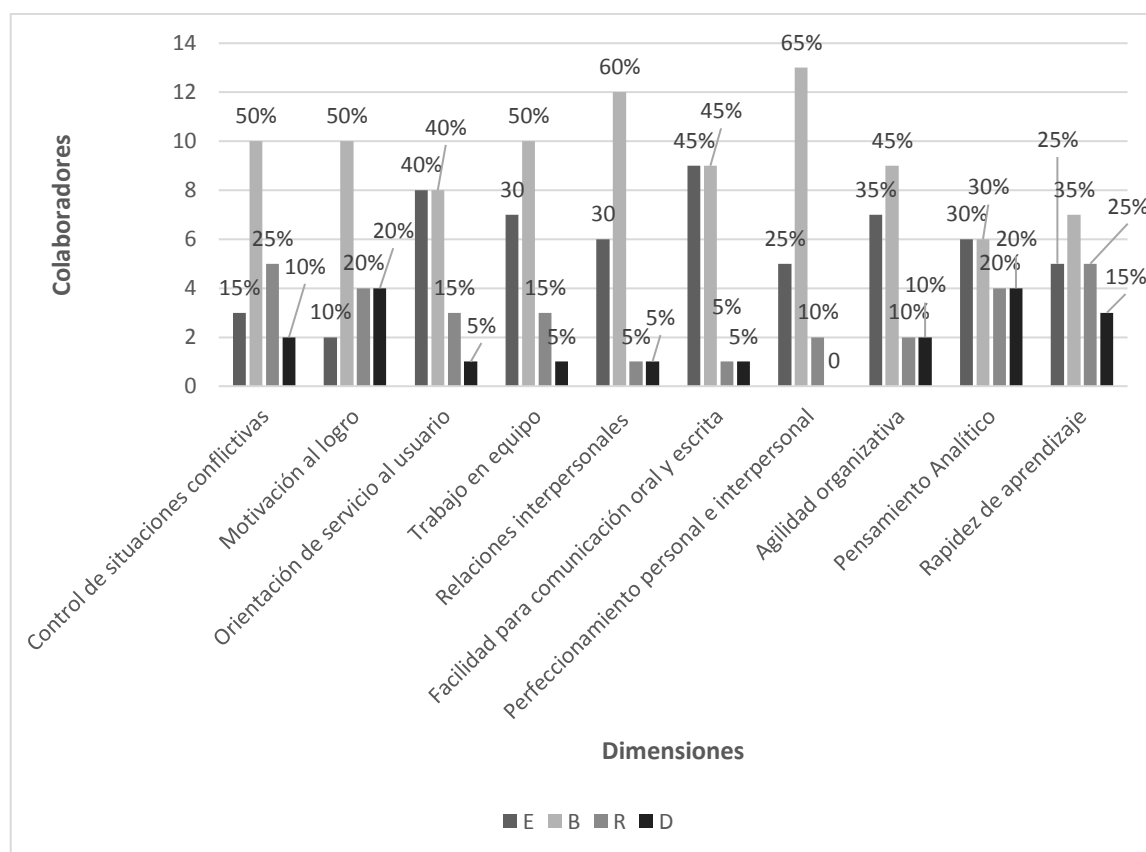


Figura 4. Competencias conductuales que se requieren para desempeñar el cargo que ocupa
Fuente: encuesta

4. DISCUSIÓN

El objetivo general de la presente investigación es analizar las competencias laborales como base para el Diseño de un plan de capacitación de la Delegación Provincial de Esmeraldas, en la cual utilizamos cuatro dimensiones, organizacional, individual, ocupacional y conductual.

En la dimensión organizacional se evidenció que existe un bajo nivel de formación continua en el personal desde sus ingresos a la institución, estos no han recibido cursos o talleres de actualización, esto permite fundamentar el análisis previo a la implementación de un plan de capacitación, este resultado concuerda con el estudio de González (2013), que concluyó que los trabajadores deben de ser capacitados en temas organizacionales, individuales y ocupacionales que aumenten sus niveles en competencias técnicas y conductuales los trabajadores de la división asuntos laborales de CVG Bauxilum. Las variables organizacionales de la institución con más relevancia fueron, el poco conocimiento de los leyes y reglamentos con un nivel medio donde esto hace referencia al tiempo de antigüedad del personal, como un nivel medio el personal indicó que si posee conocimiento que tiene una relación directa con el número de trabajadores más antiguos. Con la planificación estratégica de la institución el 80% personal supo indicar que, conoce sobre la misión, visión y metas y objetivo permitiendo que se cumpla con el PEDI de la delegación.

La formación del personal de una empresas es fundamental, es por ello que las instituciones deben analizar cuáles son los requerimientos o necesidades formativas de sus funcionarios en los diferentes niveles de competencia, es así que, en el estudio realizado por García (2012) se destaca la importancia de diseñar un plan de capacitación para detectar las necesidades de entrenamientos basados en las competencias laborales, lo que permitirá diagnosticar cual es la situación del docente en relación con la materia que imparte, por ellos surgen algunas interrogantes importantes como: ¿La institución evalúa de manera continua las necesidades de formación? ¿Cuáles serán los parámetros

que se debe seguir para desarrollar un plan de capacitación? ¿Cuenta la institución con un presupuesto de capacitación?

En esta dimensión individual se analizaron los aspectos como la planificación y organización donde el 65% del personal indicó que poseen mucha habilidad, este reafirma el nivel formativo de los trabajadores que facilita esta actividad en la institución, alta capacidad de logro y de responsabilidad.

En lo relacionado a promover el trabajo en equipo, el 60% del personal indicó que tiene mucha habilidad para estas características sin embargo no es totalmente efectivo, con un nivel bajo de asignación de tareas y bajo para transmitir información oral y escrita. Todas estas características individuales permiten evidenciar las debilidades y áreas de formación, en las que, el personal de la institución debería iniciar un proceso de formación para fortalecer las capacidades y competencias individuales de los trabajadores de la delegación. Como lo indica Medina (2014), quien con su estudio mediante el diagnóstico y evidenció la necesidad de un plan de capacitación basada en competencias, sugieren la elaboración y ejecución de un plan de capacitación, debido que permitirá al personal desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido.

De tal forma en la dimensión ocupacional, se analizaron aspectos ocupacionales como el nivel de conocimiento o habilidades en elaborar reportes y manejo de la información, reconociendo un alto nivel de conocimientos tecnológicos permitiendo desarrollar sus labores con mayor efectividad. Además, se encontraron debilidades en áreas como, canalizar reclamos y trámites de trabajadores, respecto a procesar permisos y ausencias, sobre charlas sobre el Código de Trabajo y participación en negociación. Estas debilidades permiten demostrar las áreas en las que la institución debe preparar talleres formativos.

En esta dimensión conductual se analizaron las competencias conductuales que se requieren para desempeñar el cargo que ocupa, determinando las habilidades y destrezas del personal, en las que resaltan áreas como, perfeccionamiento personal e interpersonal, relaciones interpersonales, control de situaciones conflictivas, motivación al logro, Trabajo en equipo donde se podría desarrollar capacitaciones para fortalecer esas áreas. Con este análisis se podría generar la propuesta de plan de capacitación.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Mediante el análisis se ha identificado que los colaboradores de la institución tienen poco conocimiento de las leyes y reglamentos con respecto a la antigüedad del personal y con relación a la planificación estratégica de la institución el personal supo indicar que, alto conocimiento sobre la misión, visión, metas y objetivo permitiendo que se cumpla con el plan estratégico de la Institución.
- En la dimensión individual, resaltan aspectos como la planificación y organización con alto nivel. En lo relacionado a promover el trabajo en equipo, el 60% del personal indicó que tiene mucha habilidad para estas características sin embargo no es totalmente efectivo, con un nivel bajo de asignación de tareas y bajo en efectividad para transmitir información oral y escrita.
- En la dimensión ocupacional, se reconoció un alto nivel de conocimientos tecnológicos y debilidades en áreas es aspectos como, canalizar reclamos y trámites de trabajadores, respecto a procesar permisos y ausencias, sobre charlas sobre el Código de Trabajo y participación en negociación. Estas debilidades permiten evidencias áreas en las que la institución debe preparar talleres formativos.
- Dentro de la dimensión conductual se determinó que existen debilidades en aspectos como perfeccionamiento personal e interpersonal, relaciones interpersonales, control de situaciones conflictivas, motivación al logro, trabajo en equipo donde se podrían desarrollar capacitaciones para fortalecer esas áreas.

5.2. Recomendaciones

En base a las conclusiones se recomienda:

- La institución revise los aspectos organizacionales que debe fortalecer para que se prepare un taller de planificación estratégica que permita que el personal fortalezca sus conocimientos en esta área importante para el desarrollo de sus actividades.
- Los aspectos individuales y ocupacionales se fortalezcan los aspectos como, trabajo en equipo, transmisión de información oral y escrita, canalizar reclamos y trámites de trabajadores, respecto a procesar permisos y ausencias, sobre charlas sobre el Código de Trabajo y participación en negociación. Estas debilidades permiten evidencias áreas en las que la institución debe preparar talleres formativos.
- Por último, que se establezca la formación en aspecto como perfeccionamiento personal e interpersonal, relaciones interpersonales, control de situaciones conflictivas, motivación al logro, trabajo en equipo donde se podría desarrollar capacitaciones para fortalecer esas áreas preparando un plan de capacitación para la institución en todas las dimensiones analizadas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilera, P. (2002). Capacitación Personal. Monterrey de
<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf> México: Editorial Tesis

Alles, M. (2007). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias
https://www.academia.edu/8907748/MARTHA_ALLES_DIRECCI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA_DE_RECURSOS_HUMANOS_GESTI%C3%93N_POR_COMPETENCIAS_EL_DICCIONARIO_Editorial_Granica_2002_Buenos_Aires

Armas, Llanos y Traverso (2017), Gestión del Talento Humano y Nuevos Escenarios
Centro de Información Sobre Desastres y Salud [CIDBIMENA] (s.f.).
Diagnóstico de Laborales. ISBN 978-9942-960-29-0. Samborondón - Ecuador

Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
<https://www.google.com/search?ei=hFEjX6ycJeqyggfO7ozQCA&q=Chiavenato%2C+I.%282004%29.+Administraci%C3%B3n+de+Recursos+Humanos>

Chiavenato, I. (2006). Métodos y Técnicas. México: Mc Graw Hill.
https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I._2006_.Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n._7a._ed._.M%C3%A9xico._McGraw_Hill._pp._298

Chiavenato, I. (2007). Administración de personal, el capital humano de las organizaciones, 8ª edición, Mc Graw-Hill, México, d. F.,

Cordova, J.(2001). Enfoques de capacitación basados en competencias. México: Limusa.

https://www.google.com/search?ei=_1sjX5y6O8ek_Qbj3K6oAw&q=Cordova%2C+J.%282001%29.+Enfoques+de+capacitaci%C3%B3n+basados+en+competencias.&oq=Cordova%2C+J.%282001%29.+Enfoques+de+capacitaci%C3%B3n+basados+en+competencias.&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQDFDI GFjIGGD7L2gAcAB4AIABAIgBAJIBAJgBAKABAqABAaoBB2d3cy13aXrAAQE&sclient=psy-ab&ved=0ahUKEwjctbrUlPbqAhVHU8KHWOuCzUQ4dUDCAw

Código de Trabajo, (2005). Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Duquino, Rivas y Lozano (2008). Gestión por competencias. Maestría en la gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias. Obtenido de: <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/maestra-en-la-gestion-de-organizaciones.html>

Grados, J.(2002). Capacitación y Desarrollo personal. México: Editorial Trillas.

https://www.academia.edu/16545190/CAPACITACION_Y_DESARROLLO_DE_PERSONAL_4ed_-_JAIME_A_GRADOS_ESPINOSA

González, M (2013) Plan de Capacitación basado en las competencias laborales Dirigido a los trabajadores de la división Asuntos Laborales de CVG Bauxilum, C. A. de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS8594.pdf>

Losep, (2010). Recuperado de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

Martínez & Martínez (2009). Principios y métodos. Chile: Derechos Reservados. http://capacitacionefectiva.cl/recursos/capacitacion_por_competencias.pdf

Mujica, O. J. (2001). Diseño razonado de muestras y captación de datos para la investigación sanitaria.

Necesidades de Capacitación en atención a emergencias y gestión local de riesgo.
Obtenido de: <http://cidbimena.desastres.hn/filemgmt/files/DiagNeceCapa.pdf>
México: Ediciones Granica S.A.

Ortiz, C. (2000). El capital Intelectual. España: Ediciones Granica, S.A. Artículo "La importancia de la capacitación", de Yoceline Barrios, publicado por el portal Pymempresario.com. Artículo "La capacitación y su importancia en el desarrollo de las organizaciones", publicado por el portal Enciclopedia Virtual.

https://www.google.com/search?ei=8VwjX_ieEcLj_Abqo4TYDQ&q=Ortiz%2C+C.%282000%29.+El+capital+Intelectual.+Espa%C3%B1a%3A+Ediciones+Granica%2C+S.A.+Art%C3%ADculo+%22La+importancia+de+la+capacitaci%C3%B3n%22%2C+de+Yoceline+Barrios%2C+publicado+por+el+portal+Pymempresario.com.++Art%C3%ADculo+%22La+capacitaci%C3%B3n+y+su+importancia+en+el+desarrollo+de+las+organizaciones%22%2C+publicado+por+el+portal+Enciclopedia+Virtual.&oq=Ortiz%2C+C.%282000%29.+El+capital+Intelectual.+Espa%C3%B1a%3A+Ediciones+Granica%2C+S.A.+Art%C3%ADculo+%22La+importancia+de+la+capacitaci%C3%B3n%22%2C+de+Yoceline+Barrios%2C+publicado+por+el+portal+Pymempresario.com.++Art%C3%ADculo+%22La+capacitaci%C3%B3n+y+su+importancia+en+el+desarrollo+de+las+organizaciones%22%2C+publicado+por+el+portal+Enciclopedia+Virtual.&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQDFDUG1jUG2DXM2gAcAB4AIABAIgBAJIBAJgBAKABAAABAAQoBB2d3cy13aXqwAQDAAQE&scient=psy-ab&ved=0ahUKEwi428LHlfbqAhXCMd8KHeoRAdsQ4dUDCAw

ANEXO



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

**SEDE
ESMERALDAS**

El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar al personal de la Delegación Provincial del Consejo Nacional Electoral, para conocer los puntos fuertes en su desempeño y aspectos en los que se necesita mejorar, con el fin de analizar las competencias laborables como base para el diseño de un plan de capacitación, que permita potenciar el rendimiento y aprovechar al máximo las capacidades.

INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

SEXO	M ☐	F ☐	CARGO QUE DESEMPEÑA		
EDAD	AÑOS DE ANTIGÜEDAD EN EL CARGO		NIVEL EDUCATIVO		
MENOS DE 25 AÑOS	☐	MENOS DE 5 AÑOS	☐	SECUNDARIA	☐
DE 25 A 30 AÑOS	☐	DE 5 A 7 AÑOS	☐	TECNICO SUPERIOR	☐
DE 31 A 35 AÑOS	☐	DE 8 A 10 AÑOS	☐	PREGRADO	☐
MAS DE 35 AÑOS	☐	DE 11 A 13 AÑOS	☐	POSGRADO	☐
		MAS DE 13 AÑOS	☐		

DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

		SI	NO
1	¿Ha recibido cursos o talleres de actualización desde su ingreso a la Institución		

		SI	NO	POCO
2	¿Posee conocimiento sobre los siguientes aspectos organizacionales de la Institución?			
	Estructura organizacional			
	Misión, Visión, metas y objetivos			
	Normas y procedimientos			
	Reglamentos, leyes			
	Existencia de planes de capacitación			

DIMENSIÓN INDIVIDUAL

	Indique el nivel de habilidad que posee sobre los siguientes aspectos individuales con relación al cargo que desempeña	Mucha	Regular	Poca
3	Orientación al cliente interno y externo			
	Capacidad para transmitir información oral y escrita			
	Establecer prioridades para la asignación de tareas			
	Promover el trabajo en equipo			
	Iniciativa			
	Responsabilidad			
	Capacidad de Logro			
	Capacidad de planificación y organización			

DIMENSIÓN OCUPACIONAL

	Indique el nivel de conocimiento o habilidad que posee sobre los siguientes aspectos ocupacionales	Mucha	Regular	Poca
4	Participación en negociación			
	Verifica casos sujetos a la aplicación de beneficios			
	Canalizar reclamos y tramites de trabajadores			
	Procesar permisos y ausencias			
	Realizar charlas sobre la Código de Trabajo			
	Uso de tecnología			
	Acceder y manejar fuentes de información			
	Elaborar reportes			

DIMENSIÓN CONDUCTUAL

5	De las siguientes competencias conductuales que se requieren para desempeñar el cargo que ocupa, señale el nivel de habilidades y destrezas que posee de acuerdo con la escala: E= excelente, B = Bueno, R= regular, D = Deficiente	E	B	R	D
	Control de situaciones conflictivas				
	Motivación al logro				
	Orientación de servicio al usuario				
	Trabajo en equipo				
	Relaciones interpersonales				
	Facilidad para comunicación oral y escrita				
	Perfeccionamiento personal e interpersonal				
	Agilidad organizativa				
	Pensamiento Analítico				
	Rapidez de aprendizaje				

Fuente: González,(2013)

*