



Escuela de Psicología

Tema:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS
LABORALES EN UNA EMPRESA PRODUCTORA”

**Proyecto de Investigación previa a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional**

Líneas de Investigación:

Desarrollo humano y salud mental

Autora:

VANESSA ALEJANDRA QUINTANA VALLE

Director:

Lic. Mg. SEGUNDO GONZALO PAZMAY RAMOS

Ambato - Ecuador

Noviembre 2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS
LABORALES EN UNA EMPRESA PRODUCTORA”

Línea de Investigación:

Desarrollo humano y salud mental

Autora:

Vanessa Alejandra Quintana Valle

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos; Lic. Mg.
CALIFICADOR

f. _____

Luis Eduardo Cevallos Terneus; Dr. Mg.
CALIFICADOR

f. _____

Aitor Larzabal Fernández; Lic. Mg.
CALIFICADOR

f. _____

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto; Lic. Mg.
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel; Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

Ambato – Ecuador
Noviembre 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Vanessa Alejandra Quintana Valle portadora de la cédula de identidad N°180420351-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del Título de Psicóloga Organizacional 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 y serán de mi sola exclusiva responsabilidad legal y académica.

Vanessa Alejandra Quintana Valle

180420351-9

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y a sus distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto en manifiesto en las aulas, enrumban a cada uno de los que acudimos a ellos con sus conocimientos y experiencia.

Al Lic. Mg. Gonzalo Pazmay Ramos, quien con su experiencia como docente y profesional ha sido la guía idónea, durante el proceso que ha llevado el realizar este proyecto de investigación.

A la empresa PRODEGEL S.A., por permitirme realizar la investigación en sus instalaciones y facilitarme el acceso a la información requerida, especialmente agradezco a la Dra. Gladys Gamboa, Jefe de Talento Humano por sus acertadas sugerencias para la culminación exitosa de este proyecto.

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación es dedicado a aquella persona que ha sido mi apoyo incondicional, mi ejemplo a seguir, mi mejor amiga y mi orgullo, aquella persona que hizo posible el cumplimiento de esta meta, mi madre.

También se lo dedico a mi abuelo, por la sabiduría y la guía que supo impartirme en su momento.

RESUMEN

El diseño del sistema de formación por competencias laborales, primeramente se basó en las competencias que ya habían sido establecidas en la planificación estratégica de la empresa; posteriormente se elaboró el sistema por medio de un diagnóstico basado en la aplicación de una encuesta para la detección de necesidades de capacitación, el instrumento fue aplicado a una muestra de 50 empleados del área administrativa y operativa en las instalaciones de la empresa durante el mes de Enero del año 2015; así se determinaron las competencias en que los empleados deben ser formados. De acuerdo con los resultados obtenidos se establecieron niveles de formación de acuerdo a las debilidades encontradas en las competencias y se determinó que cinco competencias analizadas deben ser formadas y una reforzada porque presentó un nivel medio de formación, mientras que las demás requieren de un nivel alto en formación. A continuación en la planificación de este sistema, se tomó como referencia el método de aprendizaje planteado por Martha Alles llamado “codesarrollo” en el cual se establece cinco pasos necesarios para realizar cada taller, como se detalla en la parte de la planificación del sistema, a su vez, la propuesta consta con una ejecución en la cual se determina los talleres que se realizarán y finalmente el seguimiento anual de los talleres; procedimientos necesarios a realizarse dentro del sistema, los cuales facilitarán el desempeño de los empleados y el clima laboral dentro de la empresa.

Palabras clave: sistema, competencia laboral, formación y codesarrollo.

ABSTRACT

The design of the training system by job skills was first based on the capacities that already have been established in the strategic planning of the company; afterwards, the system was developed by means of a diagnosis based on the application of a survey to detect the training needs. This tool was applied to a sample of 50 employees of the administrative and operational area at the company facilities during January 2015, therefore the skills in which the employees must be trained were determined. According to the findings that were gathered, training levels were established according to the weaknesses that were found within their skills; it was also determined that five of the skills under study must be trained and one of them must be strengthened since it showed a medium level of training while the others require a high training level. Then, during the planning of this system, the training method proposed by Martha Alles called "co-development" was taken as reference; in which it is established five steps that are necessary for each workshop, as it is detailed in a section of the system planning. The proposal also includes an implementation phase in which the workshops to be performed are determined, and finally, the annual monitoring of workshops are established. All these procedures are required to be held within the system which will ease employee performance and working environment in the company.

Keywords: system, job skill, training and co-development.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....iii

AGRADECIMIENTOiv

DEDICATORIAv

RESUMENvi

ABSTRACTvii

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DEL TRABAJO

1.1.Antecedentes del problema 3

1.2.Problema..... 6

1.2.1.Descripción del problema..... 6

1.2.2.Preguntas básicas..... 6

1.3.Justificación 7

1.4.Objetivos 8

1.4.1.Objetivo general 8

1.4.2.Objetivo específico..... 9

1.5.Meta 9

1.6.Delimitación funcional 9

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.Gestión del talento humano	10
2.1.1.Gestión por competencias	12
2.1.2.Definición e importancia de competencias.....	14
2.1.3.Tipos de competencias	15
2.1.4.Influencia de las competencias en el desempeño laboral	19
2.2.La formación de personal por competencias	24
2.2.1.Función de la formación en las organizaciones	25
2.2.2.Relación de la formación con el desarrollo	26
2.2.3.La formación en el desarrollo de competencias laborales	27
2.2.4.La formación en el desarrollo del Talento individual	30
2.3.Métodos de desarrollo.....	32
2.3.1.Aprendizaje Organizacional	33
2.3.2.Codesarrollo como método de aprendizaje.....	34

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1.Metodología de la investigación.....	37
3.1.1.Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	37
3.1.1.1.Encuesta	37

3.1.2. Validación del instrumento de investigación	38
3.1.2.1. Alfa de cronbach	38
3.1.2.2. Validación por expertos.....	39
3.1.2. Población y Muestra.....	39
3.1.3. Procedimiento Metodológico	40
CAPITULO IV	
ANÁLISIS DE RESULTADOS	
4.1. Análisis e Interpretación de Resultados	41
4.1.1. Presentación de resultados.....	42
CAPÍTULO V	
PROPUESTA	
5.1. Antecedentes	47
5.1.1. Objetivos	47
5.1.1.1. Objetivo general	47
5.1.1.2. Objetivos Específicos.....	47
5.2. Desarrollo de la propuesta	48
5.2.1. Diagnóstico	49
5.2.2. Planificación	52
5.2.3. Ejecución	59
5.2.4. Seguimiento	61

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.Conclusiones	62
6.2.Recomendaciones	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65
GLOSARIO	68
ANEXOS	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas

Tabla 2.1: Competencias laborales de Prodegel S.A.....	23
Tabla 3.2: Estadísticos de fiabilidad.....	39
Tabla 4.3: Preguntas relacionadas con la competencia laboral.....	41
Tabla 4.4: Competencia, Orientación a la acción	42
Tabla 4.5: Competencia, integridad y confianza.....	43
Tabla 4.6: Competencia, Paciencia.....	44
Tabla 4.7: Competencia, Creatividad y rapidez de aprendizaje.....	44
Tabla 4.8: Competencia, Establecimiento de prioridades.....	45
Tabla 4.9: Competencia, Relaciones Interpersonales.....	46
Tabla 5.10: Competencias laborales basadas en los valores institucionales.....	49
Tabla 5.11: Niveles requeridos de formación.....	50
Tabla 5.12: Capacitaciones realizadas año 2014.....	51

Tabla 5.13: Talleres dirigidos a la competencia Orientación a la acción	53
Tabla 5.14: Talleres dirigidos a las competencias paciencia e integridad y confianza.....	54
Tabla 5.15: Talleres dirigidos a las competencias creatividad y rapidez de aprendizaje y establecimiento de prioridades.....	55
Tabla 5.16: Talleres dirigidos a la competencia relaciones interpersonales.....	56
Tabla 5.17: Actividades de autodesarrollo.....	57
Tabla 5.18: Formato de seguimiento de talleres.....	58
Tabla 5.19: Cronograma anual de formación.....	59
Tabla 5.20: Formato de seguimiento de formación individual.....	61
 Gráficos	
Gráfico 2.1: Pasos de un taller de codesarrollo	36
Gráfico 5.2: Sistema de formación por competencias laborales.....	48

INTRODUCCIÓN

La Psicología organizacional estudia varios aspectos en base al capital humano de una empresa, así se entiende que la psicología organizacional según Alles (2005) la psicología organizacional es la “disciplina que estudia el comportamiento de los individuos y sus diferentes facetas” (p.56), con esto se refiere a que cada aspecto de la vida de las personas dentro de la organización influye en su desempeño, como la formación en competencias laborales del personal, es esencial porque se desarrollan habilidades, destrezas y conocimientos importantes para el ambiente laboral este desarrollo “...es una actitud compartida entre la empresa y los empleados. En tanto que el desarrollo está ligado a cambios rápidos en el contexto, por una parte, y que los empleados cada vez solicitan mayor autonomía en el trabajo” (Tejada & Navío, 2005, p.8). La empresa tiene que centrarse en tal desarrollo y el empleado debe poner de parte y tomar la decisión para formar de una mejor manera su profesionalismo, empleabilidad, experiencia y potencial individual.

En el presente proyecto de investigación se podrá observar de qué manera se diseñó un sistema de formación por competencias laborales dentro de la empresa Prodegel S.A. En el capítulo I se detalla porqué se llevó a cabo el presente proyecto, cuál es el problema de investigación, y la justificación del mismo.

El capítulo II es el marco teórico en el cual se podrá leer y entender distintas temáticas basadas en diferentes autores y también opiniones personales relacionadas específicamente con el tema y proyecto de investigación.

En el capítulo III se detalla la metodología utilizada en el presente proyecto, explicando cual fue la técnica que se aplicó y cómo fue aplicada para detectar las necesidades de capacitación dentro del diseño del sistema de formación; esta encuesta fue basada en las competencias laborales de la empresa Prodegel S.A. Además de la validación del instrumento por medio de expertos y alfa de cronbach para su fiabilidad.

El capítulo IV es el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal administrativo y operativo de la empresa; se detalla la interpretación de las distintas tablas de resultados generales de cada competencia obtenidas por medio del sistema estadístico spss.

En el capítulo V se realiza la propuesta del diseño del sistema de formación por competencias laborales; en la cual se detalla y explica cada uno de los 4 pasos que son necesarios para que se pueda utilizar el sistema sin problema por los beneficiarios de la empresa.

El capítulo VI se determina las conclusiones y recomendaciones basadas en todo el proyecto de investigación y principalmente en la propuesta y los objetivos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DEL TRABAJO

1.1. Antecedentes del problema

El concepto de competencias empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años '70 del siglo pasado, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieron explicar el desempeño en el trabajo.

En la actualidad uno de los factores que inciden en la productividad de un trabajador es su falta de desarrollo de competencias por ende las empresas buscan la manera de potenciar su personal. Dando a entender que el desarrollo de un capital humano y sus competencias laborales conlleva también la construcción de un proyecto profesional. Como es el caso de André Luiz Machado Reséndez (2012), director de Recursos Humanos de la zona de NAFTA que “describe a sus colaboradores como las personas que llevan los resultados a la empresa y son la clave para lograr sus metas”(p.36). Por esto decidió en el año 2012 preparar un modelo de gestión por competencias a nivel internacional, a través del cual ayudará a sus colaboradores a cimentar su carrera dentro de la organización en los nueve países donde está presente. Para Luisa Cuellar licenciada en relaciones industriales una parte esencial que se debe tomar en cuenta en la formación de competencias de los empleados es

su propio deseo de superación, proyecciones a futuro, su forma de ser y personalidad porque algunas personas dejan en manos de la empresa su formación y no se esfuerzan por encontrar ellos mismos nuevos retos siendo un deber empresarial promover los deseos de superación en los empleados y fomentar su desarrollo y compromiso dentro de la organización.

Uno de los principales puntos de partida es la captación, estructuración y transmisión del conocimiento, tanto desde el interior como del exterior de la empresa, posibilitando a la misma alcanzar una posición competitiva en el mercado. Como afirma críticamente Alonso (2007), el conocimiento pasa a convertirse en una mercancía, y una herramienta fundamental de libre competencia que permite disolver el conocimiento colectivo en competencias individuales. De esta manera, el conocimiento pasa a ser el recurso de mayor importancia de las empresas.

En el 2007 el Organismo Nacional de Normalización de la República de Cuba fundamentó que la implementación de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

La importancia de esta norma consiste en que está dirigida a lograr una gestión integrada de capital humano que a su vez es aplicable a cualquier organización

independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezca.

La formación por competencias en los trabajadores conlleva muchos aspectos que una organización debe tomar en cuenta al momento de poner como prioridad dicha formación y desarrollo, siendo este el caso del sistema de formación y certificación por competencias de la fundación UOCRA que ha desarrolla acciones como el diseño y ejecución de planes de mejora, elaboración de módulos y material didáctico; dado que el empleado no solo pone a disposición de la empresa su saber, experiencia y voluntad por lo que los teóricos del management Jiménez (2000), Tremblay y Chenevret (1998) afirman que las prácticas basadas en la noción de competencia garantizan el reconocimiento de las aportaciones individuales de cada trabajador y una valoración más objetiva de las personas que aportan sus conocimientos a la empresa. Las competencias que se van a desarrollar deben ser aquellas que demanda la organización, se debe identificar qué y cómo lo hacen los mejores empleados según la organización, identificando por medio de un diccionario de competencias cuáles son las conductas óptimas del puesto de trabajo de acuerdo a ciertos comportamientos y a la cultura organizacional observable.

De acuerdo con Martha Alles se puede determinar que es necesario diseñar un sistema para formar y desarrollar competencias laborales dentro de una organización basándose en varios aspectos que deberán ser tomados en

cuenta a lo largo de la investigación se pretende que con la misma se pueda lograr un incremento y mejora en el desempeño, productividad y competitividad en los trabajadores de la empresa.

1.2. Problema

1.2.1. Descripción del problema

En Prodegel S.A. no existe un sistema de formación por competencias laborales. Además de que es necesario un reforzamiento en estas competencias, que son necesarias para que los empleados puedan ejercer su cargo.

La empresa cuenta con ciertos procedimientos de Talento Humano en base a competencias como por ejemplo la selección de personal por competencias, pero no con una etapa de formación en competencias laborales que se base en el diseño de un sistema, lo que disminuye el rendimiento en el desempeño laboral, no se sigue una línea de gestión por competencias y además al momento de la capacitación no se cumple con el perfil requerido por la empresa.

1.2.2. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por la vulnerabilidad a problemas de desempeño laboral.

¿Por qué se origina?

No aplica.

¿Qué lo origina?

La no existencia de un sistema de formación que permita la innovación del talento humano.

¿Cuándo se origina?

No aplica.

¿Dónde se origina?

No aplica

¿Dónde se detecta?

No aplica

1.3. Justificación

El presente proyecto busca ser un aporte para el área administrativa como operativa de Empresa productora de gelatina PRODEGEL S.A. por medio del diseño de un sistema que permita la formación de las competencias laborales de los empleados de la empresa, determinando que este es uno de los componentes del talento individual de los trabajadores necesario para su desempeño.

Se puede afirmar que un individuo se va formando a través de experiencias, mismas que permiten desarrollar competencias que ellos han adquirido durante

su formación profesional. Es importante también mencionar que es el propio empleado el que a través de su participación activa en su formación debe aprovechar al máximo estas experiencias, que no solo permiten desarrollar competencias existentes sino adquirir otras nuevas.

El trabajo investigativo permite diagnosticar como ha sido tomado en cuenta la formación en competencias de los empleados y, de esta manera se diseña el sistema que permita la formación de las competencias laborales de los empleados de la empresa, determinando que este es uno de los componentes del talento individual de los trabajadores necesario para su desempeño.

El sistema de formación, puede ser utilizado por los beneficiarios de la empresa; siendo todo el personal administrativo y operativo los que hagan uso de este sistema.

De tal modo se estableció el tema: “Diseño de un sistema de formación por competencias laborales en una empresa productora”

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de formación por competencias laborales en PRODEGEL S.A.

1.4.2. Objetivo específico

1. Diagnosticar el proceso actual de formación en la empresa.
2. Aplicar técnicas para determinar necesidades de capacitación.
3. Elaborar el sistema de formación por competencias.
4. Validar el sistema de formación por competencias por criterios de expertos en una empresa productora.

1.5. Meta

Diseño de un sistema de formación por competencias laborales.

1.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Permitirá disponer de un sistema de formación por competencias laborales.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se enfoca principalmente en el desarrollo de las personas y en potencializar el talento que poseen, de esta manera procura elevar el nivel de las habilidades y conocimientos dentro de la organización empresarial productora. Para generar la formación del personal y del recurso humano en general, es importante mantener en las personas una motivación hacia el desarrollo porque cada individuo que pertenece a dicha organización es un factor clave debido a que cada uno hace la diferencia y aporta ciertas ideas que demuestran valor individual y laboral, por lo que es necesario mencionar lo que Jiménez, Marcos, Arce y Hillier (2011) opinan respecto a que las empresas deben “tener personas que innoven, que puedan y quieran innovar”(p.104).

Siendo así, las empresas deberán centrarse en una adecuada gestión del personal y en hacerlos competitivos con respecto a las demás, tomando en cuenta que enfocarse en el desarrollo organizacional a corto y largo plazo permitirá que mientras se van cumpliendo las estrategias presentes de la empresa se logren buenos resultados para alcanzar lo planificado en el futuro con respecto al cliente interno.

Al respecto Chiavenato (2009), determina que esta gestión deberá plantear y ejecutar varias estrategias para lograr que los objetivos planificados por la empresa de producción se alcancen por medio del cumplimiento de procedimientos a los cuales los empleados deberán adaptarse y modificar su comportamiento para alcanzar lo que se desea, por lo cual es preciso mencionar a Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), quienes definen a la gestión de recursos humanos como “las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización”(p.31). Por tal razón, las estrategias deben ser muy objetivas y direccionadas específicamente al cumplimiento de objetivos, por lo que es importante considerar que el contexto ambiental en el que se desenvuelven los empleados sea adecuado y confortable para su adaptación y así cumplir los procesos sin problemas.

La gestión del talento humano abarca a todos los subprocesos encargados por el departamento de recursos humanos tales como son el reclutamiento, selección, formación y desarrollo y evaluación del desempeño; las evaluaciones del desempeño permiten tener una idea sobre cómo se están formando y desempeñando los empleados en una empresa siendo un proceso que mide el desempeño del empleado, entiéndase este último como el grado en que cumple

los requisitos del trabajo; éste instrumento permite dirigir y supervisar el personal.

Un profesional en gestión del talento humano, por lo antes mencionado, debe saber practicar y administrar bien cada uno de estos subprocesos, esto constituye un punto clave dentro de toda organización porque permiten generar una visión a futuro de cómo será la organización.

2.1.1. Gestión por competencias

Al momento de desarrollar personas por medio de competencias se logra que su vida profesional se enriquezca dentro de la empresa y que sus necesidades como profesionales y empleados de una organización sean satisfechas; ésta satisfacción constituye parte de la motivación laboral. Claramente las competencias pueden variar de acuerdo al cargo, esto se refiere a competencias técnicas o específicas para un cargo, mientras que las competencias laborales a las que se refiere la gestión de personas son aquellas que todos deberían compartir para generar el desarrollo del potencial humano de la organización y esto se lleva a cabo por parte de la organización.

“El modelo de gestión por competencias y ocupaciones facilita la separación entre la organización del trabajo y la gestión de las personas, manteniendo el equilibrio” (López, 2005, p.22), al respecto es importante mencionar que las

organizaciones deben asegurarse de que el empleado ejecute su trabajo de manera correcta así como su desarrollo personal dentro de la organización sea el adecuado para su crecimiento profesional.

Hay que tomar en cuenta que la importancia de direccionar a las personas hacia la estrategia organizacional dentro de la gestión por competencias se refiere a orientar a los integrantes de una organización hacia la productividad empresarial y a los resultados que se espera de todos los empleados. Este direccionamiento hacia la estrategia requiere siempre de una gestión adecuada en el manejo de los procesos de la empresa por lo tanto es necesario señalar que la gestión por competencias es:

Un modelo de management que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos (estrategia) organizacionales. Como es casi obvio, cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto, las competencias son diferentes en cada caso (Alles, 2005, p.228).

Al respecto cabe señalar que por medio de la formación por competencias se puede desarrollar a personas con la capacidad de cumplir y alcanzar dichos objetivos y estrategias. Por tal motivo el modelo de competencias debe plantearse en función de los requerimientos de puestos y a lo que las personas deben poseer para alcanzar lo que se haya definido como estrategia organizacional partiendo de la Misión y Visión empresarial.

2.1.2. Definición e importancia de competencias

El concepto de competencia laboral surgió primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas, para que puedan responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda del mercado laboral. (Mertens, 2000). A su vez, en los países subdesarrollados su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

Las competencias son habilidades que un empleado deberá desarrollar con la experiencia adquirida a lo largo de su trayectoria en el campo laboral dando como resultado el éxito en el puesto de trabajo, este mismo éxito se refiere a cómo puede una persona manejar relaciones laborales adecuadas y de manera ética su trabajo, este criterio se ve reforzado por Fernández (2005) que determina “que las competencias están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p.929). Entonces se entiende que cuando un individuo actúa de manera profesional y sabe llevar bien su trabajo y comportamientos conjuntamente con los demás compañeros, su desempeño y desarrollo subirán de nivel conjuntamente con los de toda la organización.

Los comportamientos del personal dentro de la organización deben mostrarse de acuerdo a las circunstancias laborales, el ambiente o clima organizacional así como la posición que ocupa dentro de su puesto de trabajo, estos

comportamientos son habilidades o competencias que demuestran cómo una persona puede desenvolverse y desempeñarse con el objetivo que cumpla sus funciones de manera productiva.

En este sentido Alles (2012) determina que una competencia “hace referencia a características de la personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.33). Por lo tanto todas estas competencias serán necesarias para el éxito antes mencionado dentro de la organización; así como en el trabajo diario de los individuos.

Ahora bien, no todos los individuos tienen los conocimientos exigidos por un puesto o si los tienen no saben cómo aplicarlos al momento de ser necesarios por lo tanto deberán aprender a ser competentes y a tener ciertas habilidades y destrezas para aplicarlos.

2.1.3. Tipos de competencias

Algunos autores no coinciden en la categorización o definición de competencias por lo cual se ha tomado como referencia la denominación que Martha Alles plantea, la misma que menciona en su libro Diccionario de competencias:

➤ Específicas

Los requisitos de trabajo de acuerdo a la función del personal pueden variar por su jerarquía, funciones determinadas del cargo o el departamento al que pertenecen pero serán necesarios que la persona ocupante los cumpla de manera que su función dentro de la empresa sea representativa y productiva. Cuando se habla de competencias específicas se refieren a las tareas, actividades o funciones determinadas de un puesto de trabajo, tomando en cuenta que todos los cargos son diferentes por ende las competencias específicas del cargo también, por eso Alles (2012) afirma que estas competencias específicas son “para ciertas personas con un corte vertical, por área y, con un corte horizontal, por funciones” (p.390).

Entonces esto confirma lo dicho anteriormente respecto a que también las funciones se llevan a cabo por el orden jerárquico que cada puesto ocupa dentro de un organigrama y lo cual hace la diferencia de todos los demás; no todas las personas son adecuadas para un cargo específico, nadie tiene la misma preparación y la necesaria para ejercer el cargo al cual han aspirado; al momento de seleccionar a una persona idónea para el cargo uno de los puntos más importantes a tomar en cuenta son las competencias y habilidades que ha ido desarrollando a lo largo de su trayectoria profesional.

Es necesario preparar a los empleados en competencias técnicas y tomar en cuenta que son las que permiten a los empleados la ejecución y demuestran la idoneidad de los mismos para un puesto de trabajo determinado.

Estas competencias permiten a los empleados desenvolverse eficazmente cuando están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñar los roles para los cuales fueron seleccionados, empleados y preparados. Al respecto se entiende que estas competencias si son empleadas y formadas de la manera adecuada en los empleados permitirán que su trabajo y ejercicio de funciones sean muy productivas y den buenos resultados.

➤ **Cardinales**

Estas competencias se refieren a aspectos esenciales dentro de la organización, por lo general representan valores que diferencian a una organización de otras es decir que serán aplicables a todos los miembros de la organización.

Las capacidades mentales, sociales y actitudes dentro de la organización son tan importantes como las competencias específicas o técnicas porque ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a la empresa y al clima organizacional.

Estas competencias determinan cómo un individuo se comporta en el ámbito laboral, con sus compañeros de trabajo y conjuntamente con toda la organización, así se puede conocer cómo y cuál es su aportación personal hacia el logro de objetivos organizacionales, al clima laboral y de qué manera son manejadas por los empleados.

Todo el personal dentro de la organización deberá poseer competencias laborales, lo que se debe tomar en cuenta es que estas competencias parten de la manera en cómo una persona utiliza todos los recursos de su vida personal (conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia) y cómo los aplican en su vida profesional de una manera correcta para lograr que su trabajo sea llevado a cabo sin problemas ni pérdidas para la organización, como lo señala Sánchez (2007) son tomadas en cuenta como necesarias al momento de tomar decisiones, solucionar problemas, experiencia y sobretodo el aprendizaje a lo largo de la vida, siendo útiles en algunos ámbitos, situaciones, carreras y profesiones.

Todos estos ámbitos antes mencionados inciden en el desarrollo profesional y productividad de un trabajador en distintos campos laborales y organizaciones por lo que estas competencias son aplicables a cualquier cargo o puesto de trabajo, cabe señalar que para Alles (2008^a) “son competencias que deberán poseer todos los candidatos de una organización” (p.390). A medida que se va estableciendo una visión compartida por parte de todos los integrantes se va

generando una formación conjunta para alcanzar un desarrollo global de la organización.

Se puede concluir de manera general que las competencias están contenidas en los cinco tipos de características competenciales propuestas por Spencer y Signe (1993):

- Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.
- Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen.
- Conocimientos.
- Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

2.1.4. Influencia de las competencias en el desempeño laboral

Los objetivos dentro de una organización se logran con el excelente desempeño de todos los empleados, demostrando su participación, productividad, eficiencia para el logro de metas establecidas y sobretodo las actitudes que toman frente al cumplimiento de estas metas.

En virtud de lo cual Alles (2008b) señala que un buen desempeño o rendimiento es la manera en que se da el cumplimiento de objetivos dentro de la organización, se entiende que un correcto manejo de habilidades, competencias laborales o actitudes por parte de los empleados deben ser observados para saber si el cumplimiento de lo que se han propuesto en su trabajo será cumplido.

Los comportamientos son observables en cómo la persona ejerce su trabajo y las funciones específicas del puesto, también en como procede y actúa con sus demás compañeros y obviamente en el proceso de su propio crecimiento profesional, lo cual enriquece a la empresa con actitudes positivas y compartiendo con el resto estas mismas actitudes para el logro de objetivos planteados.

Todos estos comportamientos deberán ser compartidos para que el compromiso grupal surja y sea sólido para el desarrollo, conjuntamente con la eficacia y la eficiencia las cuales van de la mano porque se debe tener eficacia en el cumplimiento de objetivos por parte del personal tomando en cuenta lo que debe hacerse para lograrlos con la eficiencia, predisposición y el uso preciso de los medios para llegar a las metas propuestas, este criterio se ve reforzado con lo que menciona Fernández (1997) sobre la eficacia “implica ese algo que debe realizarse, hacer lo que se tiene que hacer. La eficiencia es una condición necesaria para lograr los objetivos fijados y, por tanto, para asegurar

un nivel aceptable de eficacia” (p.64). Con lo que se entiende que la eficacia es lo que debe hacerse o lo que una organización se ha planteado con el propósito de que los empleados cumplan objetivos mediante la buena utilización de recursos que la empresa les brinda, siendo necesaria para un rendimiento alto en los empleados.

Este rendimiento se demuestra cuando un empleado es apropiado para determinado puesto de trabajo mediante sus conocimientos, formación y experiencia desde el momento de selección y en el proceso de adaptación al trabajo, además de cómo maneja su rol, habilidades/competencias y el comportamiento dentro de la organización; pareciera razonable enfocarse en el estudio de los comportamientos con la finalidad de diferenciar entre trabajadores con un buen rendimiento en un trabajo y organización concretos, y empleados con un rendimiento normal o bajo (Pereda, Berrocal & Alonso, 2011).

La lógica mencionada anteriormente se basa en que dentro de una organización se debe tomar en cuenta el desempeño de los empleados como su capacidad o tendencia para comportarse de cierta manera en ciertas situaciones o circunstancias, las cuales se irán presentando en el trabajo para lo cual hay que fortalecer la formación de aquellas personas con un alto desempeño dentro de la organización, porque son las que permiten que el desarrollo organizacional sea progresivo y el reconocimiento de las personas

con un desempeño normal o bajo permitirá que su desarrollo mediante la formación por competencias sea generada a través de nuevos conocimientos enriqueciendo su experiencia y profesión tomando en cuenta todas las personas deberán ser idóneas para trabajar; la idoneidad de una persona se puede determinar cuándo sus comportamientos laborales y personales se ajustan correctamente al puesto para el que ha sido seleccionada, cumpliendo con las exigencias propuestas por la organización siendo los comportamientos personales antes mencionados tomados en cuenta para formar parte de un equipo de trabajo.

El desarrollo futuro de la organización y el desempeño de los empleados se sustenta en la visión que se ha planteado y cómo direcciona a sus empleados para lograr que su visión se fortalezca y se cumpla.

Este direccionamiento de los empleados se centra en su formación dentro y fuera de la empresa, la importancia que los directivos le dan al desarrollo empresarial y la prioridad que le dan a una visión al futuro productivo.

Competencias laborales de Prodegel S.A.

La denominación y conceptualización de las competencias laborales ha sido tomada a partir del diccionario de competencias For Your Improvement elaborado por Michael Lombardo en el año 2009.

Tabla 2.1:

Competencias laborales de Prodegel S.A.

COMPETENCIA LABORAL	CONDUCTA ESPERADA
Orientación a la acción	Le gusta trabajar intensamente, tomar acción es importante para él o ella, y enfrenta los desafíos con mucha energía y empuje, reacciona rápido y en el momento adecuado.
Integridad y Confianza	Se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta; puede decir la verdad directamente de forma adecuada y constructiva; es una persona discreta, admite sus propios errores sin culpar a otros. No finge para obtener beneficios personales.
Paciencia	Es tolerante con los demás, así como con los procedimientos. Escucha y verifica antes de actuar. Se esfuerza por entender a las personas y la información antes de opinar y de actuar. Espera a que todos hayan entendido antes de proceder; se da cuenta de cuál es el proceso requerido y el ritmo de trabajo apropiado. Sigue los procedimientos establecidos, es puntual y valora a los demás.
Creatividad y rapidez de aprendizaje	Propone ideas nuevas y originales para mejorar los procesos de trabajo. Aprende rápidamente cuando se enfrenta a situaciones nuevas. Acepta bien los cambios.

	Analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves para mejorar. Le gusta el desafío de intentar soluciones innovadoras para resolver un problema.
Establecimiento de Prioridades	Ocupa su tiempo y el de los demás en lo que es realmente importante. Detecta rápidamente los asuntos cruciales y deja de lado los triviales. Puede intuir rápidamente lo que ayudara o impedirá a alcanzar un objetivo. Elimina los obstáculos. Establece prioridades.
Relaciones Interpersonales	Se relaciona bien con todo tipo de personas, ya sean superiores, subalternos, o pares. Crea ambientes apropiados, establece relaciones interpersonales constructivas y efectivas. Utiliza la diplomacia y el tacto. Puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.

Fuente: Michael, M. (2009)

2.2. La formación de personal por competencias

Para (Alles, 2010) la formación es una buena práctica que cubre varias brechas y necesidades organizacionales, las acciones a tomar dentro de la formación se deben realizar en base a lo necesario para alcanzar las estrategias y la visión.

Por lo tanto la formación deberá ser aplicada de la mejor manera y en base a la planificación estratégica de la empresa de lo contrario las necesidades o brechas no serán cubiertas por completo y deberá ser empleada de una manera objetiva y enfocada al futuro organizacional tomando en cuenta que formar competencias laborales en las personas permite que se desarrolle el talento y el potencial humano en el ámbito laboral y productivo.

2.2.1. Función de la formación en las organizaciones

La dirección y supervisión del personal permite cumplir los objetivos propuestos de manera eficiente y eficaz porque de este modo se refuerzan sus debilidades y se mantienen fortalezas, ayudando a los empleados a cumplir con cabalidad y responsabilidad sus funciones dentro del cargo y la organización, mejora el nivel de conocimientos y desarrollo del personal satisfaciendo sus necesidades como las de la empresa al momento de ayudar a su formación.

La formación en los empleados dentro de la organización debe asegurar el rendimiento de los empleados y así se determinará a las personas que van a formar parte del desarrollo empresarial y que van a colaborar para el cumplimiento de objetivos o metas que la empresa se ha planteado.

Si la formación de personal se da de manera precisa la empresa será productiva además ayuda a cubrir brechas o conocimientos que no han sido concretados por parte de la empresa hacia sus empleados así como la actualización de información para que puedan ejercer su trabajo y funciones correctamente, esta formación debe ser dirigida tanto a nuevos como antiguos empleados proporcionándoles las habilidades y conocimientos necesarios para ejercer su trabajo de manera productiva.

2.2.2. Relación de la formación con el desarrollo

El desarrollo de personas se genera por medio de cambios a los cuales las personas están expuestas y deben enfrentarse a nuevos retos, la palabra desarrollo se refiere a evolución y crecimiento profesional dentro del ámbito laboral. Para que una persona pueda desarrollarse en competencias se requiere tomar acciones con respecto a su desarrollo, por tanto estas acciones son las de la formación o capacitación a cargo del departamento de Recursos Humanos, este criterio se ve reforzado por Alles (2009) que define a la formación como la “acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etc” (p.301). De manera que este perfeccionamiento intelectual del personal permitirá el aprendizaje de nuevos conocimientos.

La formación contribuye al desarrollo del personal tanto en competencias como en conocimientos específicos del cargo y desde un punto de vista más amplio al desarrollo de toda la organización, en virtud de lo cual Alles (2009) menciona que “la formación en todas sus facetas coadyuva al desarrollo tanto en conocimientos como en competencias”(p.35). Se dirige hacia el mejoramiento de empleados para fortalecer el grado de resultados positivos que todos brindan a la empresa, esto permite que, la empresa se desarrolle y como parte de empresa los mismos empleados, así que, cuando ellos sienten que su nivel profesional y su formación es importante para una organización se siente

motivados y tomados en cuenta, entienden la importancia que ellos tienen en su trabajo y también la importancia de su participación en el mismo.

El trabajo de manera proactiva dentro de la organización por parte de cada uno de los empleados permitirá que se lleve a cabo el progreso organizacional mientras se va capacitando a los empleados en nuevos conocimientos incluyendo el desarrollo de los mismos para mejorar el rendimiento y potencial humano así como lo menciona Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) que es “necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio” (p.31). En este caso la formación se refiere a que los empleados sean capaces e idóneos para lograr una visión futura de su trabajo, y no solamente se centren en cumplir los objetivos presentes sino más bien que tengan una visión de crecer conjuntamente como empresa de manera proactiva.

2.2.3. La formación en el desarrollo de competencias laborales

La formación por competencias permite que las personas mejoren su desempeño dentro de la organización y por ende los objetivos establecidos se cumplan, también se logra que los empleados cumplan con los requerimientos exigidos para el cargo que desempeñan, se incrementen los conocimientos, destrezas y habilidades del empleado para que la organización se desarrolle; de

igual manera la formación y actualización de la persona en conocimientos que son necesarios para su función en la empresa.

En virtud de lo cual Pereda, Berrocal y Alonso (2005) señalan que “cuando se diseña un curso de formación, se pretende que con el mismo mejore el rendimiento, la satisfacción y/o la seguridad de los formados” (p.26). A partir de este criterio se entiende que un enfoque de formación basado en competencias permite que ciertos problemas que se vayan presentando a lo largo del crecimiento organizacional se vayan solucionando por medio del mejoramiento en comportamientos y desempeño de los individuos.

Dentro de un puesto de trabajo se debe hacer crecer a una persona en experiencia, conocimientos y competencias necesarias para el cargo en función, es decir enriquecer lo que la persona ya ha ido aprendiendo a lo largo de su experiencia profesional y personal, actualizando en conocimientos al capital humano dentro de la organización.

Las competencias laborales son necesarias para todo tipo de trabajo, ya sea dentro de una organización o un trabajo independiente serán necesarias para un buen desempeño laboral, estas competencias pueden ser transferidas a todo tipo de personas, lo cual significa que todas las personas dentro de una empresa posee este tipo de competencias laborales y son observables en cada

individuo para su desarrollo y participación productiva dentro del puesto de trabajo.

Estas competencias son formadas básicamente en el desarrollo de los empleados tomando en cuenta lo que saben dirigiéndose a aquello que deben saber hacer y cómo lo deben hacer en su puesto de trabajo.

Al respecto se puede mencionar el criterio de Alles (2009) sobre el desarrollo de competencias, refiriéndose a ellas como una acción por parte de recursos humanos que permitirá alcanzar el grado de madurez o perfección deseada en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

Un modelo de formación por competencias permitirá mejorar el comportamiento de los empleados dentro de la organización y también podrán adquirir un nivel más alto de competencia y desempeño dentro de su puesto de trabajo por la experiencia adquirida, estas competencias podrán ser desarrolladas y reforzadas por lo tanto un modelo por competencias será viable y accesible para lograr el desarrollo del personal esto se corrobora con lo que dice Villardón (2014) acerca del papel que la formación tiene dentro del mercado laboral porque mejora la empleabilidad y mejora las habilidades y competencias que hacen potencialmente a una persona capaz de acceder a cualquier tipo de trabajo.

Cuando mejora la empleabilidad de una persona puede cumplir con las expectativas exigidas para un perfil de cargo y su profesionalismo será más valorado y demandado por el campo laboral.

2.2.4. La formación en el desarrollo del Talento individual

La formación busca en los empleados generar conocimientos, desarrollar nuevas y antiguas habilidades y mejorar sus debilidades para que así puedan desempeñar su trabajo.

Al respecto Chiavenato (2002) denomina a la formación como un proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el objetivo de que sean productivos y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. También hay que mencionar que la formación correcta influirá en el talento individual de los empleados de manera correcta con el objetivo de aumentar la productividad en sus puestos de trabajo y en la eficacia organizacional; un aspecto importante a tomar en cuenta es que “el hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan” (Dessler, 2009, p.294).

La formación también se centra en el desarrollo del talento individual de una persona en el cual es necesaria la interacción de las capacidades, compromiso

y acción; es decir que una persona debe tener la capacidad para hacer algo, sentirse comprometido con lo que va a hacer y actuar tomando riendas del objetivo a cumplir porque de nada sirve si no se enlazan estos tres aspectos, es necesario hacer referencia a Jerico (2001) la cual define que “talento individual es igual a las capacidades (puedo) , compromiso (quiero) y acción (actúo)”(p.67).

El papel de la organización en el desarrollo del talento individual deberá ser tomado en cuenta al momento de plantear los objetivos a los empleados y brindarles la libertad y recursos para que lo desarrollen y se sienta a gusto en su lugar de trabajo.

Lo esencial en un puesto de trabajo es aprender a tener un equilibrio entre los conocimientos y las competencias que hemos ido adquiriendo a lo largo del tiempo, aprender a relacionarlas y a aplicarlas dentro del puesto de trabajo. A esto se refiere el talento humano cuando menciona que se debe tomar el control de nuestras propias competencias y conocimientos que mediante la experiencia y formación hemos adquirido, “el talento humano se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos los conocimientos y las competencias.

El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida por esa posición” (Alles, 2005, p.33).

En cuanto a la posición la autora, se refiere al puesto para el que la persona se ha ido desarrollando porque los conocimientos son diferentes en cada cargo así como ciertas competencias individuales, pero a la vez hay competencias que toda la organización deberá compartir y con esto hago referencia a las competencias laborales.

2.3. Métodos de desarrollo

Los métodos de desarrollo forman parte de las acciones que una organización realiza para capacitar a sus empleados, el aprendizaje por parte de los empleados debe ser llevado por lo mismo con la utilización de métodos de desarrollo o aprendizaje, pueden ser dentro, fuera o dentro y fuera del trabajo, así como el autodesarrollo, pero todo esto lo determina la organización.

Así, también cómo va formando a sus empleados con respecto a las necesidades del puesto y de la empresa, por lo que las acciones a tomar dependerá de las necesidades al momento de elegir el método correcto para desarrollar a sus empleados y la utilización de estos se dará durante la ejecución de las funciones laborales.

Alles (2009) define que los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo son “las acciones con este fin que se realizan junto con la tarea cotidiana en la organización. Los métodos se relacionan con conocimientos y competencias” (p.34). Por lo que el desarrollo del personal dependerá de la

importancia que la empresa le da a su formación y la oportunidad que les brinda para enriquecer su experiencia y talento profesional.

Lo antes mencionado se debe a que todo el personal de una empresa necesita desarrollarse laboralmente y esto se logra con la colaboración y unión de todos, si se aplica el método de codesarrollo en todo el personal basándose en un tema determinado como son las competencias laborales se logrará formar a todos los empleados de una manera más que si se lo hiciera con necesidades específicas de cada persona.

2.3.1 Aprendizaje Organizacional

El Aprendizaje según Alles (2009) se define como el proceso dinámico y continuo mediante el cual se adquieren e integran nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para el desarrollo del personal y recursos humanos hacia la mejora continua de la organización.

El papel de las organizaciones en el aprendizaje del personal se basa en el proceso mediante el cual todo tipo de entidades o empresas sean públicas o privadas, transforman la información adquirida a lo largo del tiempo en conocimiento, lo difunden dentro de toda la empresa y explotan, con el fin de incrementar la capacidad innovadora y competitiva de los empleados.

2.3.2. Codesarrollo como método de aprendizaje

Primeramente para que un empleado o aprendiz, en este caso dentro de la organización sea formado deberá poseer la motivación de sentirse beneficiado por la formación que se le brindará, para lo cual se necesitará tomar en cuenta ciertas características como el nivel educativo, conocimientos, habilidades y entorno social o cultural en la que los individuos se desarrollan y relacionan con respecto a lo que se les presenta en el diario vivir, para que puedan aprender y entender de manera fácil y rápida.

Para lo cual Martha Alles propone un método de aprendizaje fácil y adaptable a todo tipo de personas, siendo el Codesarrollo ideal para el desarrollo de personas, el mismo es aplicable tanto a competencias como a conocimientos que implica acciones concretas que, de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por un instructor para el desarrollo de sus competencias y/o conocimientos.

El método propone llevar a cabo un plan de formación que deberá constar siempre de pasos estructurados de modo que se pueda guiar y educar a las personas con un objetivo específico basándose en las estrategias organizacionales (Alles, 2009).

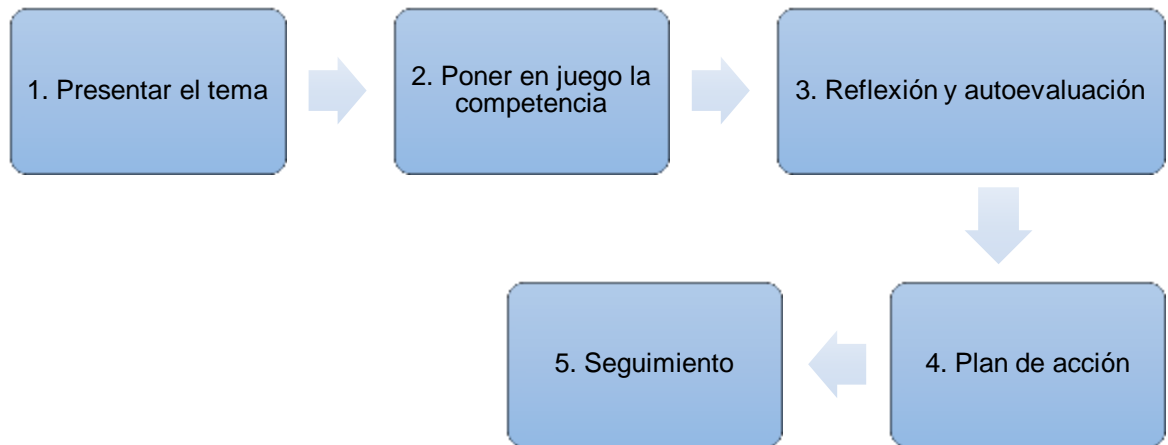
En el caso de la empresa Prodegel S.A. será necesaria la utilización del codesarrollo interno como lo define Alles (2009), se refiere a que todos los participantes pertenecen a la misma organización, adquiere una relevancia cuando se relacionan con competencias y valores. El cual se relaciona con la misión, visión y competencias laborales, las cuales deben ser compartidas por todos los miembros de la organización.

Todo el personal de una empresa necesita desarrollarse laboralmente y esto se logra con la colaboración y unión de todos, si se aplica el método de codesarrollo en todo el personal basándose en un tema determinado como son las competencias laborales se logrará formar a todos los empleados de una manera mucho más eficaz que si se lo hiciera con necesidades específicas de cada persona.

A continuación se detalla en el cuadro los pasos del método codesarrollo y el orden en el que se debe trabajar en los talleres de las seis competencias empresariales establecidas.

De manera que la aplicación de los mismos sea efectiva para que se alcance el objetivo planteado y la formación del personal sea evidenciada en su participación dentro de la empresa.

Gráfico 2.1:
Pasos de un taller de codesarrollo



Fuente primaria: Alles, M. (2009)

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Metodología de la investigación

La modalidad de la investigación fue mixta, cuantitativa y cualitativa con un tipo de diseño no experimental puesto que se observaron necesidades existentes para realizar la investigación. De corte transeccional realizando una evaluación en un momento único en el tiempo, el propósito fue analizar que es la formación por competencias en la cual se observa incidencia en el desempeño laboral; y, de tipo cualitativa ya que se obtuvieron interpretaciones de los resultados de evaluaciones.

La aplicación de la encuesta fue realizada en el lugar de la investigación a los 50 empleados seleccionados como muestra para el presente proyecto, con su colaboración, la aplicación de encuestas tardó 4 días; para posteriormente proceder al análisis e interpretación de resultados.

3.1.1 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

3.1.1.1. Encuesta

Esta encuesta contiene 30 ítems breves los cuales son de fácil entendimiento. El único requisito para ser aplicado es que el sujeto pueda leer. De este modo

se presume que decrecería el grado de error del reactivo, ya que por tratarse de preguntas personales, en caso de que las preguntas fuesen leídas por el evaluador no se puede precisar la sinceridad del empleado por cuanto desearía contestar para alcanzar estándares en el cumplimiento de expectativas sociales. Su aplicación es individual. El empleado debe contestar con una de las opciones disponibles en la encuesta (siempre, casi siempre, rara vez, nunca) a cada uno de los enunciados expuestos. Normalmente el tiempo de aplicación varía entre 10 y 15 minutos.

Este instrumento de valoración permite diagnosticar el nivel de formación en competencias laborales de una población específica. La prueba contiene 6 factores (competencias) que serán medidas, orientación a la acción, integridad y confianza, paciencia, creatividad y rapidez de aprendizaje, establecimiento de prioridades y relaciones interpersonales.

3.1.2. Validación del instrumento de investigación

3.1.2.1. Alfa de Cronbach

La consistencia de esta encuesta fue comprobada por medio del alfa de cronbach la cual en ciencias sociales el valor de fiabilidad es máximo 1 y mínimo a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) siendo suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala; fiabilidad de esta encuesta de 0,804 el cual se encuentra dentro del rango establecido y demostrando que estadísticamente es confiable:

Tabla 3.2:
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	30

Fuente primaria: IBM SPSS STATISTICS

3.1.2.2. Validación por expertos

La validación por expertos permite aplicar la encuesta con toda la confiabilidad y validez de la misma, este método se aplicó por medio de la revisión de un docente de la universidad y la jefa de talento humano de la empresa PRODEGEL S.A., para que con previa revisión, aprobación y certificación sea aplicada. (Véase en anexos)

3.1.2. Población y Muestra

El Departamento de Talento Humano de la empresa PRODEGEL S.A. posee registros del número de empleados entre los meses de Septiembre-Febrero 2014-2015 durante el período de prácticas pre-profesionales, datos que arrojan un total de 121 empleados pertenecientes a la organización, de los cuales, para conformar la muestra se pretende contar con un grupo de 50 empleados con los que se pudo trabajar en la aplicación de la técnica de recolección de información (encuesta), inclusive con el riesgo de que algún individuo de la muestra haya presentado falta de sinceridad al momento de contestar la encuesta.

Número de población asignada como muestra: 50 empleados adultos entre hombres y mujeres que conforman a toda la organización y a los diferentes departamentos establecidos.

3.1.3. Procedimiento Metodológico

El presente proyecto investigativo permitió lograr los siguientes productos:

Paso 1: Diagnóstico del proceso de formación en la empresa, por medio de la aplicación de la encuesta para determinar el porcentaje de formación en las competencias laborales que los empleados tienen dentro de la organización.

La encuesta fue elaborada con las seis competencias laborales establecidas en la planificación estratégica de la organización y la formulación de las preguntas fue basada en los conceptos establecidos dentro de un diccionario de competencias. Esta encuesta fue validada por expertos y beneficiarios de la empresa.

Paso 2: Diseño del sistema de formación por competencias basado en los resultados de la aplicación de las encuestas a la muestra del personal establecida, y a partir de los resultados y porcentajes obtenidos en cada competencia, se desarrolló la propuesta.

Paso 3: Validación por expertos y/o beneficiarios del sistema de formación por competencias laborales. (Véase en anexos)

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

Para el análisis e interpretación de resultados se tomó como base los datos obtenidos en la aplicación de la Encuesta de competencias laborales para la empresa Prodegel S.A. la misma que se aplicó al personal administrativo y operativo de la empresa.

A continuación se detalla las preguntas que pertenecen a cada competencia para el análisis de resultados.

Tabla 4.3:

Preguntas relacionadas con la competencia laboral

Competencia laboral	Preguntas
Orientación a la acción	¿Ejerzo mi trabajo dando lo mejor de mí?
	¿Aprovecho las oportunidades de participación que se presentan?
	¿Cumplo los objetivos propuestos?
	¿Enfrento los desafíos que se presentan en mi trabajo?
	¿Estoy al día en mis actividades laborales?
Integridad y confianza	¿Las personas pueden confiar en mí?
	¿Digo siempre la verdad sin ocultar nada?
	¿Reconozco mis propios errores?
	¿Sé guardar secretos?
	¿Soy una persona directa al momento de dar opiniones?
Paciencia	¿Pienso antes de actuar?
	¿Me resulta fácil mantener la Paciencia?
	¿Escucho las opiniones de los demás sin interrumpir?

	¿Sigo los procedimientos establecidos?
	¿Me gusta trabajar de manera rápida?
Creatividad y rapidez de aprendizaje	¿Propongo nuevas ideas en mi trabajo?
	¿Soluciono de manera rápida los problemas?
	¿Me adapto al cambio sin problema?
	¿Aprendo de manera rápida algo nuevo?
	¿Me gusta enfrenarme a desafíos?
Establecimiento de prioridades	¿La planificación de mi tiempo es importante para ejecutar mis actividades?
	¿Sé de qué manera puedo alcanzar los objetivos establecidos?
	¿Optimizo recursos para alcanzar las metas?
	¿Sé cuáles son mis prioridades?
	¿Puedo ejecutar las tareas de manera rápida?
Relaciones interpersonales	¿Me gusta el ambiente de trabajo?
	¿Me agrada escuchar y hablar con mis compañeros?
	¿La relación interpersonal con mis compañeros es constructiva y efectiva?
	¿Opino o ayudo cuando mis compañeros tienen dificultades en su trabajo?
	¿Me es fácil entablar conversaciones con mis compañeros de trabajo?

Elaborado por: Vanessa Quintana

4.1.1. Presentación de resultados

Los resultados obtenidos de la aplicación han sido los siguientes:

Tabla 4.4:
Competencia – Orientación a la acción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	2,0	2,0	2,0
Casi siempre	11	22,0	22,0	24,0
Siempre	38	76,0	76,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente primaria: IBM SPSS STATISTICS

En la tabla general de resultados de la competencia de orientación a la acción se pudo observar que un 76% de respuestas fueron la opción siempre.

Lo cual demuestra que la mayoría de los empleados están direccionados a ejercer su trabajo dando lo mejor de sí mismos, aprovechando las oportunidades, enfrentando los desafíos que se van presentando a diario y están al día en sus actividades laborales. Los empleados presentaron cierta debilidad en el cumplimiento de objetivos propuestos. (Anexo3)

**Tabla 4.5:
Competencia – Integridad y confianza**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	5	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	28	56,0	56,0	66,0
Siempre	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente primaria: IBM SPSS STATISTICS

En la tabla general de resultados de la competencia Integridad y confianza se pudo observar que un 56% de respuestas fueron la opción casi siempre.

Lo cual significa que los empleados presentan cierta debilidad en cuanto a su opinión de que son confiables, reconocer sus propios errores si algo hicieron mal y una fuerte debilidad al ser directos en el momento de dar opiniones. (Anexo 10). Por otro lado presentan cierta fortaleza en cuanto a su opinión sobre decir la verdad sin ocultar nada y guardar secretos.

Tabla 4.6:
Competencia – Paciencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4,0	4,0	4,0
Rara vez	6	12,0	12,0	16,0
Válidos Casi siempre	22	44,0	44,0	60,0
Siempre	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente primaria: IBM SPSS STATISTICS

En la tabla general de resultados de la competencia Paciencia se pudo observar que un 44% de respuestas fueron la opción casi siempre.

Lo cual demuestra que los empleados tienen más debilidad al momento de pensar antes de actuar, mantener fácilmente la paciencia, escuchar las opiniones de los demás, seguir los procedimientos establecidos y en ciertos momentos trabajar de manera rápida, se puede observar en los resultados de cada pregunta. (Anexo 11 al Anexo 14)

Tabla 4.7:
Competencia – Creatividad y rapidez de aprendizaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	5	10,0	10,0	10,0
Válidos Casi siempre	17	34,0	34,0	44,0
Siempre	28	56,0	56,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente primaria: IBM SPSS STATISTICS

En la tabla general de resultados de la competencia creatividad y rapidez de aprendizaje se pudo observar que un 56% de respuestas fueron la opción siempre. Se puede observar que existe debilidad en los empleados encuestados en cuanto a proponer ideas innovadoras para generar nuevos proyectos dentro de su puesto de trabajo, enfrentarse a los desafíos. (Anexo 16 y 20). Los encuestados presentan fortaleza al momento de adaptarse al cambio, al igual que solucionan de manera rápida los problemas que se le van presentando, aprenden algo nuevo y cuando se enfrentan a desafíos.

Tabla 4.8:
Competencia – Establecimiento de prioridades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	10	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	39	78,0	78,0	98,0
Siempre	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente primaria: IBM SPSS STATISTICS

En la tabla general de resultados de la competencia Establecimiento de prioridades se pudo observar que un 2% de respuestas fueron la opción siempre y un 78% de respuestas fueron casi siempre.

Se puede observar que los empleados demuestran cierta debilidad al momento de planificar su tiempo, optimizar los recursos para alcanzar las metas, saber cuáles son sus prioridades y ejecutar las tareas de manera rápida. (Anexos 21, 23, 24 y 25)

Por otro lado se determina que los empleados saben de qué manera deben alcanzar los objetivos establecidos.

**Tabla 4.9:
Competencia – Relaciones Interpersonales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	3	6,0	6,0	6,0
Casi siempre	35	70,0	70,0	76,0
Siempre	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente primaria: IBM SPSS STATISTICS

En la tabla general de resultados de la competencia Relaciones interpersonales se pudo observar que un 70% de respuestas fueron la opción casi siempre y un 6% rara vez.

Los empleados demuestran cierta debilidad en cuanto a ayudar a los demás si tienen dificultades al realizar su trabajo, no entablan fácilmente conversaciones con los demás, no siempre las relaciones con los compañeros son constructivas y efectivas. (Anexo 28, 29 y 30)

Por otro lado se puede determinar que si les agrada hablar con sus compañeros y el ambiente de trabajo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Antecedentes

Para realizar la presente propuesta se tomó en cuenta los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal operativo y administrativo de la empresa productora de gelatina PRODEGEL S.A. en el mes de Diciembre del 2014.

5.1.1 Objetivos

5.1.1.1 Objetivo general

Solventar la deficiencia en el proceso de capacitación y formación en competencias laborales dentro de la empresa Prodegel S.A.

5.1.1.2 Objetivos Específicos

1. Establecer las competencias a formarse en base al sistema.
2. Determinar la planificación de formación por competencias laborales.
3. Validar por beneficiarios.

5.2. Desarrollo de la propuesta

El desarrollo de una propuesta efectiva que ayude a la formación de competencias laborales de la organización, debe ser eficiente y eficaz de modo que cumpla los objetivos con el uso de la menor cantidad de recursos.

Gráfico 5.2:

Sistema de formación por competencias laborales



Elaborado por: Vanessa Quintana

5.2.1. Diagnóstico

El primer paso del sistema de formación por competencias laborales constituye el presente diagnóstico que en el caso de PRODEGEL S.A. se realizó de la siguiente manera:

Las competencias laborales se determinaron por medio de la planificación estratégica de la empresa, relacionándolas con los valores institucionales:

Tabla 5.10:

Competencias laborales basadas en los valores institucionales:

Valores institucionales	Competencia Laboral
Pasión por el trabajo	Orientación a la acción
Integridad y confianza	Integridad y confianza
Respeto	Paciencia
Innovación	Creatividad y rapidez de aprendizaje
Compromiso y responsabilidad	Establecimiento de prioridades
Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales

Elaborado por: Vanessa Quintana

Por medio de la detección de necesidades de capacitación y análisis de resultados (Véase Capítulo IV) se ha determinado el nivel necesario de formación de las competencias laborales:

Tabla 5.11:

Niveles requeridos de formación:

Competencia Laboral	Nivel de formación		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Orientación a la acción		X	
Integridad y confianza	X		
Paciencia	X		
Creatividad y rapidez de aprendizaje		X	
Establecimiento de prioridades	X		
Relaciones interpersonales	X		

Elaborado por: Vanessa Quintana

En cuanto a las competencias de orientación a la acción y creatividad y rapidez de aprendizaje que presentan un nivel de formación medio, constará en la planificación para ser reforzada conjuntamente con las otras competencias y mantener a todas las competencias fortalecidas de manera sólida.

Además se hizo un pequeño análisis de las capacitaciones realizadas en la empresa durante el 2014, por medio de un cuadro en el cuál se puede ver la deficiencia en formación basada en competencias laborales:

Tabla 5.12:
Capacitaciones realizadas año 2014:

CAPACITACIONES	MES	TIEMPO
Plan de emergencias	ENERO	4 horas
Uso adecuado de epp		2 horas
Bpm /haccp /pci/fsc22000	FEBRERO	3 horas
Herramientas informáticas		2 horas
Auto-auditoría SART	MARZO	8 horas
Divulgación procedimientos internos		2 horas
Riesgos psicosociales	ABRIL	1 hora
Reforzamiento conocimientos de limpieza y desinfección		6 horas
Manejo montacargas – obtención licencia	MAYO	4 horas
Enfermedades infectocontagiosas		2 horas
Indicadores de gestión proceso y programas preventivos	JUNIO	6 horas
Plan de manejo ambiental		1 hora
Temas tributarios/contables	JULIO	3 horas
5 “s”		2 horas
Control 51arámetros fisicoquímico lodos	AGOSTO	4 horas
Capacitación a contratistas		3 horas
Enfermedades osteo musculares	SEPTIEMBRE	1 hora
Sistema integrado de legislación ecuatoriana		2 horas
Actualización de póliza de salud vigente	OCTUBRE	2 horas
Trabajos en alturas		1 hora
Control de llaves, tarjetas magnéticas y puertas de emergencia	NOVIEMBRE	2 horas
Manejo de estrés laboral		2 horas

Elaborado por: Vanessa Quintana

Como se puede observar en el cuadro anterior las capacitaciones dictadas durante el 2014 en la empresa, están dirigidas hacia la formación y desarrollo en competencias técnicas de los empleados tanto administrativos como operativos; lo cual demuestra que no se han brindado capacitaciones basadas en competencias específicamente laborales, siendo estas muy importantes para la participación y desempeño de todos los empleados en su puesto de trabajo. Por lo cual fue importante y necesario que se establezca una formación basada en competencias laborales para potencializar el desempeño de todo el personal.

De acuerdo con este diagnóstico se ha determinado la planificación de actividades a ejecutar para la respectiva formación.

5.2.2. Planificación

Como se detalla en la gráfica el segundo paso del sistema de formación por competencias constituye la planificación; la misma que tiene como base fundamental el método de desarrollo planteado por Martha Alles llamado Codesarrollo, el cual consiste en ejecutar acciones concretas en talleres grupales. Los participantes que asisten a los talleres para el desarrollo de sus competencias, son guiados por un instructor o experto en el tema planteado.

A continuación se presentan los talleres de codesarrollo en los cuales se deberá primeramente presentar el tema o la competencia a exponer, como un segundo paso se pondrá en juego la competencia por medio de la ejecución de las actividades que comprenden los siguientes talleres:

Tabla 5.13:
Talleres dirigidos a la competencia Orientación a la acción

Competencia	Taller	Técnica	Tiempo	Recursos	Instructor	Participantes	Frecuencia	Indicador
Orientación a la acción	Competencia laboral	Exposición teórica. Dialogo	45 minutos	Materiales, humanos y económicos	Jefe de Talento Humano	Personal administrativo y operativo	Trimestral	Índice de cumplimiento
	Dinámica grupal	Juegos creativos	40 minutos					Fórmula:
	Resolución de problemas	Casos prácticos	60 minutos					$\frac{\text{Talleres ejecutados}}{\text{Talleres planificados}} \times 100$
	Lectura comprensiva	Apoyo Narrativo. Ejercicios de reflexión grupal.	50 minutos					

Elaborado por: Vanessa Quintana

Tabla 5.14:
Talleres dirigidos a las competencias paciencia e integridad y confianza

Competencia	Taller	Técnica	Tiempo	Recursos	Instructor	Participantes	Frecuencia	Indicador
Paciencia	Competencia laboral	Exposición teórica. Dialogo	45 minutos	Materiales, humanos y económicos	Jefe de Talento Humano	Personal administrativo y operativo	Trimestral	Índice de cumplimiento
	Comunicación efectiva	Discusión. Juegos creativos.	40 minutos					Fórmula: $\frac{\text{Talleres ejecutados}}{\text{Talleres planificados}} \times 100$
	Juego de roles	Experiencia vivencial.	40 minutos					
	Retroalimentación efectiva	Exposición teórica	60 minutos					
Integridad y confianza	Competencia laboral	Exposición teórica. Dialogo	45 minutos	Materiales, humanos y económicos	Jefe de Talento Humano	Personal administrativo y operativo	Trimestral	Índice de cumplimiento
	Presentación de un video	Audiovisual. Ejercicios de reflexión grupal.	30 minutos					Fórmula: $\frac{\text{Talleres ejecutados}}{\text{Talleres planificados}} \times 100$
	Dinámica Grupal	Juegos creativos.	40 minutos					
	Retroalimentación efectiva	Exposición teórica.	60 minutos					

Elaborado por: Vanessa Quintana

Tabla 5.15:

Talleres dirigidos a las competencias creatividad y rapidez de aprendizaje y establecimiento de prioridades

Competencia	Taller	Técnica	Tiempo	Recursos	Instructor	Participantes	Frecuencia	Indicador
Creatividad y rapidez de aprendizaje	Competencia laboral	Exposición teórica. Dialogo	45 minutos	Materiales, humanos y económicos	Jefe de Talento Humano	Personal administrativo y operativo	Trimestral	Índice de cumplimiento
	Resolución de problemas	Casos prácticos	60 minutos					Fórmula: $\frac{\text{Talleres ejecutados}}{\text{Talleres planificados}} \times 100$
	Dinámica grupal	Juegos creativos.	40 minutos					
	Presentación de un vídeo	Audiovisual. Ejercicios de reflexión grupal.	30 minutos					
Establecimiento de prioridades	Competencia laboral	Exposición teórica. Dialogo	45 minutos	Materiales, humanos y económicos	Jefe de Talento Humano	Personal administrativo y operativo	Trimestral	Índice de cumplimiento
	Lectura comprensiva	Apoyo Narrativo. Ejercicios de reflexión grupal	50 minutos					Fórmula: $\frac{\text{Talleres ejecutados}}{\text{Talleres planificados}} \times 100$
	Resolución de problemas	Casos prácticos	60 minutos					
	Retroalimentación efectiva	Exposición teórica. Socio drama	60 minutos					

Elaborado por: Vanessa Quintana

Tabla 5.16:
Talleres dirigidos a la competencia relaciones interpersonales

Competencia	Taller	Técnica	Tiempo	Recursos	Instructor	Participantes	Frecuencia	Indicador
Relaciones interpersonales	Competencia laboral	Exposición teórica. Dialogo	45 minutos	Materiales, humanos y económicos	Jefe de Talento Humano	Personal administrativo y operativo	Trimestral	Índice de cumplimiento
	Comunicación efectiva	Discusión. Juegos creativos.	40 minutos					Fórmula:
	Dinámica grupal	Juegos creativos.	40 minutos					Talleres ejecutados
	Círculos de conversación	Ejercicios de interacción grupal	30 minutos					Talleres planificados

Elaborado por: Vanessa Quintana

Al finalizar los talleres planteados se deberá realizar una corta reflexión y/o autoevaluación, para corroborar si el taller fue realizado correctamente y entendido por los empleados; por ejemplo se podría plantear una sola pregunta en relación al taller.

➤ **Plan de acción enfocado a todas las competencias laborales**

El plan de acción es uno de los pasos finales del codesarrollo y es importante para lograr la formación esperada en los empleados, es una manera de autodesarrollo que cada empleado escoge para mejorar su propia formación y aprender más acerca de la competencia; es decir el plan de acción es un complemento a su aprendizaje y cada empleado elige una o más de las actividades propuestas a continuación de acuerdo a sus intereses, gustos y posibilidades.

Tabla 5.17:

Actividades de autodesarrollo

➤ Plantearle inquietudes a un compañero de trabajo, para recibir sus consejos.	➤ Lecturas relacionadas	➤ Vídeos Instructivos
➤ Compartir experiencias con compañeros de trabajo. Aprender y enseñar.	➤ Búsqueda en internet sobre la competencia.	➤ Revisar artículos relacionados.
➤ Proporcionar libros para reforzar la competencia.	➤ Generar la práctica de la competencia en su entorno familiar.	➤ Llevar un registro diario de actividades realizadas con relación a la competencia.

Elaborado por: Vanessa Quintana

➤ **Seguimiento**

El seguimiento dentro de los talleres de codesarrollo será necesario al final de cada taller, esto deberá ser realizado por el instructor o Jefe de Talento Humano.

Tabla 5.18:

Formato de seguimiento de talleres

SEGUIMIENTO DEL TALLER			
Nombre - Cargo del evaluado			
Nombre- Cargo del evaluador			
Rendimiento	SI	NO	Observaciones
Asiste al taller			
Llega puntual			
Demuestra compromiso			
Cumple las actividades asignadas			
Se esfuerza por conseguir las metas planteadas			
Trabaja de manera adecuada			
Aporta ideas			
Trabaja en equipo			
Se adapta al grupo de trabajo			
Presta atención durante el taller			

Elaborado por: Vanessa Quintana

5.2.3. Ejecución

El tercer paso del sistema de formación planteado es la ejecución que consiste en determinar el cronograma de talleres que planificados.

Tabla 5.19:
Cronograma anual de formación

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN													
Competencia laboral	Taller	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
Orientación a la acción	Competencia laboral específica	X											
	Dinámica grupal				X								
	Resolución de problemas							X					
	Lectura comprensiva										X		
Paciencia	Competencia laboral específica	X											
	Comunicación efectiva				X								
	Juego de roles							X					
	Retroalimentación efectiva										X		

Creatividad y rapidez de aprendizaje	Competencia laboral específica		X										
	Resolución de problemas					X							
	Dinámica grupal							X					
	Presentación de un vídeo										X		
Establecimiento de prioridades	Competencia laboral específica			X									
	Lectura comprensiva						X						
	Resolución de problemas								X				
	Retroalimentación efectiva											X	
Relaciones interpersonales	Competencia laboral específica			X									
	Comunicación efectiva						X						
	Dinámica grupal								X				
	Círculos de conversación												X
SEGUIMIENTO												X	

Elaborado por: Vanessa Quintana

5.2.4. Seguimiento

Para verificar si la formación se está dando de manera adecuada será necesario realizar el seguimiento que forma parte del sistema de formación propuesto.

Tabla 5.20:

Formato de seguimiento de formación individual

SEGUIMIENTO DE FORMACIÓN							
Apellidos y Nombres del evaluado:				Apellidos y Nombres del evaluador:			
Cargo:				Cargo:			
Fecha:				Fecha próxima de seguimiento: Período: Anual			
Competencias Laborales	% de Formación					Fortalezas	Oportunidades de mejora
	25%	50%	75%	100%	%		
Orientación a la acción							
Paciencia							
Integridad y confianza							
Creatividad y rapidez de aprendizaje							
Establecimiento de prioridades							
Relaciones interpersonales							
% promedio formación respecto a las competencias laborales: <69% Insuficiente 70-89% Aceptable 90-100% Excelente						Observaciones del evaluador:	

Elaborado por: Vanessa Quintana

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El diagnóstico fue tomado como punto de partida para la elaboración de la propuesta de investigación porque se llegó a concluir que las competencias laborales necesitan ser formadas y gracias a esto se diseñó el sistema de formación en competencias laborales.
- La aplicación de la encuesta como parte del diagnóstico dentro de la propuesta fue muy importante para detectar necesidades de capacitación y de este modo saber cómo fueron las competencias laborales tomadas en cuenta dentro del plan de capacitaciones anterior y cómo pueden ser formadas en la actualidad de manera eficiente y productiva en la organización.
- El sistema de formación por competencias se hizo en base a los resultados que se obtuvo al aplicar la encuesta de competencias laborales a los empleados de la empresa, además de que la propuesta fue desarrollada en base al método de aprendizaje “codesarrollo” propuesto por Martha Alles, con el objetivo de mejorar el desempeño y potencializar las habilidades y destrezas en los empleados.

- La validación permitió que la utilización del sistema elaborado sea de gran utilidad para los beneficiarios, porque ayudará a los empleados a incrementar la buena utilización de sus habilidades, capacidades y actitudes dentro de la empresa, mejorar el clima organizacional y esto disminuirá y preverá el bajo desempeño.
- Las actividades propuestas son de fácil aplicación, enfocadas específicamente a la formación de las competencias laborales, al igual que son fáciles de entender para los empleados, en base a la aplicación y seguimiento se podrá observar una mejora en el desarrollo del capital humano así como el desarrollo organizacional.

6.2. Recomendaciones

- Se sugiere utilizar el sistema de manera ética y con responsabilidad por parte de los beneficiarios y que sea utilizado y ejecutado por todos los empleados de la empresa.
- Considerar más actividades o talleres que beneficien al desarrollo de las competencias laborales para mejorar el desempeño en el personal.
- Es recomendable aplicar el sistema con división de grupos pequeños para que todos aprendan por igual y puedan ser guiados de mejor manera por parte del instructor.
- Al momento de hacer el seguimiento de la formación se deberá tomar en cuenta que no sea subjetivo y con la mayor seriedad del caso.
- Se recomienda implementar o adecuar espacios para el desarrollo de los talleres dentro de la empresa de modo que los empleados se sientan cómodos y más a gusto al momento de recibir lo propuesto.
- Tomar en cuenta la opinión de los empleados sobre cómo se están realizando los talleres, para conocer si están siendo aplicados de manera adecuada.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008a). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aire: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008b). *Desempeño por competencias*. Buenos Aire: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2010). *Conciliar la vida profesional y personal*. Buenos Aire: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aire: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aire: Ediciones Granica.
- Amaro, R. (1990). *Administración de personal*. México: Editorial Limusa.
- Blas, P. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Estados Unidos: Palibio.
- Cuellar, L. (2003). *La alcazaba / competencias para el éxito*. Recuperado desde: <http://search.proquest.com/docview/373901880?accountid=13357>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de nuevos tiempos*. Bogotá: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión por competencias*. México: Mc-Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Mc-Graw Hill.

- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schiler, R. (2007). *La gestión de Recursos Humanos*. China: CTPS.
- Fernández, M. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Fernández, G. (2005). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Deusto.
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Pearson educación.
- Jiménez, A., Marcos, S., Arce, E., & Hillier, C. (2012). *Gestión del talento y competitividad*. Argentina: Almuzara.
- Lago, M & Lozares, C. (2012). *Un análisis de gestión de las competencias en el trabajo*. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es>
- Lombardo, M & Eichinger, R. (2009). *For your improvement*. Estados Unidos: Lominger.
- López, J. (2005). *Gestión por competencias un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Machado, L. (2012). *Basan su desarrollo en las competencias*. Recuperado de: <http://search.proquest.com>
- Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid: OEI. OCDE.
- Pereda, S., Berrocal, F & Alonso, M. (2005). *Técnicas de gestión de Recursos humanos por competencias*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Real Academia de la Lengua. (2001). *Diccionario de la real academia española*. España: ESPASA.

- Ramírez, A. *Diseño curricular de directivos*. (2005). Bolivia: Cienfuegos.
- Sánchez, M. (2007) Competencias laborales e informacionales en la Dirección de Investigaciones del Centro Nacional de Biopreparados. Revista ACIMED. 15(6). Recuperado de <http://scielo.sld.cu>
- Spencer, L. & Signe, M. (1993). *Competence at Work*. New York: Wiley.
- UOCRA. (2015). *Sistema de formación y certificación por competencias sector construcción*. Fundación UOCRA. Argentina. Recuperado de: <http://www.oitcinterfor.org>
- Villardón, L. (2015). *Competencias genéricas en Educación Superior*. Madrid: Narcea Ediciones
- Tejada, J., & Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Revista iberoamericana de educación, 37 (2). Recuperado de <http://www.rieoei.org>
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

GLOSARIO

➤ **Aprendizaje:**

Es un proceso en el cual se adquieren conocimientos.

➤ **Codesarrollo:**

Método de aprendizaje para guiar y enseñar a los empleados competencias o conocimientos específicos.

➤ **Competencia:**

Habilidades y destrezas que una persona va generando a partir de la experiencia.

➤ **Competencias laborales:**

Estas competencias son aquellas que todo individuo tiene y ejerce dentro de cualquier ámbito laboral y profesión.

➤ **Competencias técnicas:**

Son específicas del cargo y se requieren para un puesto determinado.

➤ **Comportamientos:**

Es la manera de actuar de una persona frente a su entorno y/o a lo que le rodea.

➤ **Conocimientos:**

Es el conjunto de información que una persona va aprendiendo por medio de la experiencia y la va almacenando.

➤ **Desarrollo:**

Enriquecimiento y crecimiento de algo específico.

➤ **Desempeño:**

La manera de ejercer las funciones, el cargo o puesto de trabajo, por parte del empleado dentro de la organización.

➤ **Formación:**

Se trata de educar a las personas en conocimientos necesarios para desenvolverse dentro del ámbito laboral.

➤ **Habilidades:**

Se refiere al talento o aptitudes que una persona tiene para realizar una actividad específica.

➤ **Retroalimentación:**

Es una manera de reforzar el conocimiento aprendido en las personas capacitadas.

➤ **Seguimiento:**

Por medio del seguimiento de una capacitación o formación se puede determinar si lo planificado está dando buenos resultados y además lo que será necesario mejorar.

➤ **Talento humano:**

Son los conocimientos y competencias que las personas de una empresa han adquirido y es importante para un buen funcionamiento empresarial.

ANEXOS

Anexo N.01.

¿Ejerczo mi trabajo dando lo mejor de mí?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Casi siempre	4	8,0	8,0	8,0
Siempre	46	92,0	92,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.02.

¿Aprovecho las oportunidades de participación que se presentan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Rara vez	4	8,0	8,0	8,0
Casi siempre	8	16,0	16,0	24,0
Siempre	38	76,0	76,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.03.

¿Cumplo los objetivos propuestos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Rara vez	5	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	19	38,0	38,0	48,0
Siempre	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.04.**¿Enfrento los desafíos que se presentan en mi trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4,0	4,0	4,0
Rara vez	4	8,0	8,0	12,0
Válidos Casi siempre	7	14,0	14,0	26,0
Siempre	37	74,0	74,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.05.**¿Estoy al día en mis actividades laborales?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	1	2,0	2,0	2,0
Válidos Casi siempre	12	24,0	24,0	26,0
Siempre	37	74,0	74,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.06.**¿Las personas pueden confiar en mí?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,0	2,0	2,0
Rara vez	9	18,0	18,0	20,0
Válidos Casi siempre	14	28,0	28,0	48,0
Siempre	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.07.**¿Digo siempre la verdad sin ocultar nada?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rara vez	5	10,0	10,0
	Casi siempre	6	12,0	22,0
	Siempre	39	78,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Anexo N.08.**¿Reconozco mis propios errores?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6,0	6,0
	Rara vez	10	20,0	26,0
	Casi siempre	10	20,0	46,0
	Siempre	27	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Anexo N.09.**¿Sé guardar secretos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2,0	2,0
	Rara vez	4	8,0	10,0
	Casi siempre	10	20,0	30,0
	Siempre	35	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Anexo N.10.**¿Soy una persona directa al momento de dar opiniones?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	28,0	28,0	28,0
Rara vez	12	24,0	24,0	52,0
Válidos Casi siempre	14	28,0	28,0	80,0
Siempre	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.11**¿Pienso antes de actuar?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,0	2,0	2,0
Rara vez	14	28,0	28,0	30,0
Válidos Casi siempre	16	32,0	32,0	62,0
Siempre	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.12.**¿Me resulta fácil mantener la Paciencia?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	10,0	10,0	10,0
Rara vez	7	14,0	14,0	24,0
Válidos Casi siempre	14	28,0	28,0	52,0
Siempre	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.13.**¿Escucho las opiniones de los demás sin interrumpir?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4,0	4,0	4,0
Rara vez	7	14,0	14,0	18,0
Válidos Casi siempre	23	46,0	46,0	64,0
Siempre	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.14.**¿Sigo los procedimientos establecidos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	8,0	8,0	8,0
Rara vez	4	8,0	8,0	16,0
Válidos Casi siempre	20	40,0	40,0	56,0
Siempre	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.15.**¿Me gusta trabajar de manera rápida?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4,0	4,0	4,0
Rara vez	6	12,0	12,0	16,0
Válidos Casi siempre	17	34,0	34,0	50,0
Siempre	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.16.**¿Propongo nuevas ideas en mi trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	6,0	6,0	6,0
Rara vez	13	26,0	26,0	32,0
Válidos Casi siempre	20	40,0	40,0	72,0
Siempre	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.17.**¿Soluciono de manera rápida los problemas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	3	6,0	6,0	6,0
Válidos Casi siempre	4	8,0	8,0	14,0
Siempre	43	86,0	86,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.18.**¿Me adapto al cambio sin problema?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	3	6,0	6,0	6,0
Válidos Casi siempre	8	16,0	16,0	22,0
Siempre	39	78,0	78,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.19.**¿Aprendo de manera rápida algo nuevo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,0	2,0	2,0
Rara vez	3	6,0	6,0	8,0
Válidos Casi siempre	9	18,0	18,0	26,0
Siempre	37	74,0	74,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.20.**¿Me gusta enfrenarme a desafíos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	12,0	12,0	12,0
Rara vez	9	18,0	18,0	30,0
Válidos Casi siempre	14	28,0	28,0	58,0
Siempre	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.21.**¿La planificación de mi tiempo es importante para ejecutar mis actividades?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	10,0	10,0	10,0
Rara vez	10	20,0	20,0	30,0
Válidos Casi siempre	11	22,0	22,0	52,0
Siempre	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.22.**¿Sé de qué manera puedo alcanzar los objetivos establecidos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Rara vez	5	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	8	16,0	16,0	26,0
Siempre	37	74,0	74,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.23.**¿Optimizo recursos para alcanzar las metas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	17	34,0	34,0	34,0
Rara vez	21	42,0	42,0	76,0
Casi siempre	8	16,0	16,0	92,0
Siempre	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.24.**¿Sé cuáles son mis prioridades?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	8	16,0	16,0	16,0
Rara vez	23	46,0	46,0	62,0
Casi siempre	11	22,0	22,0	84,0
Siempre	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.25.**¿Puedo ejecutar las tareas de manera rápida?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	10,0	10,0	10,0
Rara vez	6	12,0	12,0	22,0
Válidos Casi siempre	15	30,0	30,0	52,0
Siempre	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.26.**¿Me gusta el ambiente de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rara vez	4	8,0	8,0	8,0
Válidos Casi siempre	13	26,0	26,0	34,0
Siempre	33	66,0	66,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.27.**¿Me agrada escuchar y hablar con mis compañeros?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,0	2,0	2,0
Rara vez	6	12,0	12,0	14,0
Válidos Casi siempre	18	36,0	36,0	50,0
Siempre	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.28.**¿La relación interpersonal con mis compañeros es constructiva y efectiva?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,0	2,0	2,0
Rara vez	13	26,0	26,0	28,0
Válidos Casi siempre	13	26,0	26,0	54,0
Siempre	23	46,0	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.29.**¿Opino o ayudo cuando mis compañeros tienen dificultades en su trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	12,0	12,0	12,0
Rara vez	14	28,0	28,0	40,0
Válidos Casi siempre	17	34,0	34,0	74,0
Siempre	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.30.**¿Me es fácil entablar conversaciones con mis compañeros de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	8,0	8,0	8,0
Rara vez	12	24,0	24,0	32,0
Válidos Casi siempre	24	48,0	48,0	80,0
Siempre	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Anexo N.31.

Encuesta de competencias laborales para la empresa Prodegel S.A.

Esta encuesta permitirá realizar un diagnóstico de las competencias laborales, para posteriormente diseñar un sistema de formación por competencias.

Solicito su valiosa colaboración para contestar estas preguntas que le llevarán poco tiempo.

INSTRUCCIONES:

Conteste el cuestionario eligiendo el casillero que describa lo que usted piensa marcando con una X, de acuerdo a esta escala de valoración:

Siempre	Casi siempre	Rara Vez	Nunca
4	3	2	1

Todas las preguntas hacen referencia dentro del puesto de trabajo.

Solamente escoja una opción.

No	FACTORES	SIEMPRE 4	CASI SIEMPRE 3	RARA VEZ 2	NUNCA 1
ORIENTACIÓN A LA ACCIÓN					
1.	¿Ejercer mi trabajo dando lo mejor de mí?				
2.	¿Aprovecho las oportunidades de participación que se presentan?				
3.	¿Cumplir los objetivos propuestos?				
4.	¿Enfrento los desafíos que se presentan en mi trabajo?				
5.	¿Estoy al día en mis actividades laborales?				
INTEGRIDAD Y CONFIANZA					
1.	¿Las personas pueden confiar en mí?				
2.	¿Digo siempre la verdad sin ocultar nada?				
3.	¿Reconozco mis propios errores?				
4.	¿Sé guardar secretos?				
5.	¿Soy una persona directa al momento de dar opiniones?				
PACIENCIA					
1.	¿Pienso antes de actuar?				
2.	¿Me resulta fácil mantener la Paciencia?				

3.	¿Escucho las opiniones de los demás sin interrumpir?				
4.	¿Sigo los procedimientos establecidos?				
5	¿Me gusta trabajar de manera rápida?				
CREATIVIDAD Y RAPIDEZ DE APRENDIZAJE					
1.	¿Propongo nuevas ideas en mi trabajo?				
2.	¿Soluciono de manera rápida los problemas?				
3.	¿Me adapto al cambio sin problema?				
4.	¿Aprendo de manera rápida algo nuevo?				
5.	¿Me gusta enfrentarme a desafíos?				
ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES					
1.	¿La planificación de mi tiempo es importante para ejecutar mis actividades?				
2.	¿Sé de qué manera puedo alcanzar los objetivos establecidos?				
3.	¿Optimizo recursos para alcanzar las metas?				
4.	¿Sé cuáles son mis prioridades?				
5.	¿Puedo ejecutar las tareas de manera rápida?				
RELACIONES INTERPERSONALES					
1.	¿Me gusta el ambiente de trabajo?				
2.	¿Me agrada escuchar y hablar con mis compañeros?				
3.	¿La relación interpersonal con mis compañeros es constructiva y efectiva?				
4.	¿Opino o ayudo cuando mis compañeros tienen dificultades en su trabajo?				
5.	¿Me es fácil entablar conversaciones con mis compañeros de trabajo?				

Anexo N.32.**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA**

Ambato 26 de Junio del 2015.

A petición de la interesada certifico que:

La encuesta elaborada por la Srta. VANESSA ALEJANDRA QUINTANA VALLE, cédula de ciudadanía 180420351-9, estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Escuela de Psicología Organizacional, es válida para su aplicación.

El portador puede hacer uso de la presente, dentro de las normas legales y morales que nos rigen.

Atentamente,



Mg. Andrea Cristina Pico Barrionuevo
Docente PUCESA

Anexo N.33.

**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE LA
ENCUESTA**


Ambato, 11 de Junio del 2015.

A petición del interesado, certifico que:

La encuesta elaborada por la Srta. VANESSA ALEJANDRA QUINTANA VALLE, cédula de ciudadanía: 1804203519, estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Escuela de Psicología Organizacional, fue aplicada en la Productora de Gelatina Ecuatoriana – PRODEGEL S.A., planta ubicada en el Km 10 ½ vía a Baños, por lo tanto certifico que la presente encuesta es válida.

El portador puede hacer uso de la presente, dentro de las normas legales y morales que nos rigen.

Atentamente,



Dra. Gladys Rocio Gamboa Q.
Jefe de Talento Humano.



PRODEGEL
RECURSOS HUMANOS

Anexo N.34.

Ambato 29 de septiembre del 2015

Licenciada Mg.
Betsy N. Ilaja V.
DIRECTORA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
Presente.

De mi consideración,

En mi calidad de docente de la Escuela de Psicología de la PUCESA, a través del presente me permito hacer la entrega de la validación del Proyecto de Investigación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN UNA EMPRESA PRODUCTORA**, elaborado por la señorita Vanessa Alejandra Quintana Valle, egresada de la escuela que usted con acierto dirige, respecto de la que puedo indicar que es un tema funcional, aplicable a los contextos de la gestión empresarial ambateña y tungurahuese, digno de socializarse a otras organizaciones que carecen de este proceso y de contextos similares.

Comunico el particular, para los fines consiguientes.

Atentamente,



Ps. Ind. Eleonor Virginia Pardo Paredes Mg.
DOCENTE
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Anexo N.35.**CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DEL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Ambato, 11 de Junio del 2015.

A petición del interesado, certifico que:

La Srta. VANESSA ALEJANDRA QUINTANA VALLE, cédula de ciudadanía: 1804203519, estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, Escuela de Psicología Organizacional, realizó el proyecto de investigación "DISEÑO DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN UNA EMPRESA PRODUCTORA", en la Productora de Gelatina Ecuatoriana – PRODEGEL S.A., planta ubicada en el Km 10 ½ vía a Baños, por lo tanto certifico que el presente proyecto es válido y aplicable en la empresa.

El portador puede hacer uso de la presente, dentro de las normas legales y morales que nos rigen.

Atentamente,

Dra. Gladys Rocío Gamboa Q.

Jefe de Talento Humano.

