



ESCUELA DE PSICOLOGÍA



EFFECTOS DE LA GESTIÓN BASADA EN COMPETENCIAS SOBRE LA
PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA EN LA
CIUDAD DE QUITO



AUTOR

JONATHAN ISMAEL PAZMIÑO CARRIÓN

AÑO

2018



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

EFFECTOS DE LA GESTIÓN POR EN COMPETENCIAS SOBRE LA
PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA EN LA CIUDAD
DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Psicólogo mención organizacional

Profesor Guía

Ximena Alexandra Ramírez Ocaña

Autor

Jonathan Ismael Pazmiño Carrión

Año

2018

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Efectos de una gestión por competencias sobre la productividad en una empresa manufacturera en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Jonathan Ismael Pazmiño Carrión, en el décimo semestre orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ximena Alexandra Ramírez Ocaña

Magíster en Gestión de personas y dinámica organizacional

C.I: 1716245822

DECLARACION PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Los efectos de una gestión basada en competencias sobre la productividad de una empresa manufacturera en la ciudad de Quito, del señor Jonathan Ismael Pazmiño Carrión, en el décimo semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Pablo Xavier Molina Bravo

Magíster en Gestión del Talento e
Investigación

CI: 1706785118

Paulina Del Carmen Muñoz Villacís

Magister en Gestión del Talento
Humano

C.I: 706542816

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Jonathan Ismael Pazmiño Carrión

C.I: 1726131541

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a todas y cada una de las personas que me acompañaron y apoyaron en este proceso formativo. Principalmente a dios y a mis padres por proveer de los recursos y medios para alcanzar mis objetivos. a mi tutora Ximena Ramírez por acompañarme durante el proyecto con sus conocimientos y el tiempo que dedicó al mismo.

A mis amigos y compañeros scout por apoyarme y darme ánimos en todo momento y a la universidad de las américas por brindar el espacio para cumplir mis metas.

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo y la dedicación de los años de universidad, así como el del empleado en el presente trabajo, se lo dedico a dios por brindarme de la inteligencia y la fuerza para seguir adelante cada día, por ser el motivo por el cual los logros tienen sentido y por su infinito amor para conmigo.

A mis padres por creer en mí y solventar mis estudios, a mis hermanos por estar conmigo en todo momento y a mis primos por motivarme a ser mejor en todo momento.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como fin conocer o identificar ¿Cuáles son los efectos de una gestión basada en competencias sobre la productividad en una empresa privada manufacturera en la ciudad de Quito?, para esto, se escogerá a una muestra de 60 personas del área de producción de la empresa para aplicar una entrevista semiestructurada que responde a los objetivos de la investigación, adicionalmente, se compararán la producción de un año donde aún no se implementaba la gestión por competencias, con el primer año donde se implementó esta última, mediante una matriz comparativa de la productividad, para de esta manera conocer los factores que influyen en la productividad e identificar si la gestión del talento humano por competencias aumenta la productividad.

El alcance de la investigación es descriptivo con un enfoque mixto, ya que por una parte se analizarán datos numéricos y por otra se identificará la perspectiva de los trabajadores respecto a la productividad.

Con lo anterior mencionado, se podrá establecer si existe una conexión directa entre los subsistemas de talento humano por competencias con la productividad en una organización, es decir se va a identificar si una selección por competencias garantiza que los colaboradores posean habilidades y conocimientos que les permitan desempeñarse mejor en su trabajo y por ende aumentar su efectividad.

Esta investigación pretende también dar mayor relevancia a la gestión del talento humano en las empresas manufactureras.

Palabras claves: competencias laborales, productividad, subsistemas de talento humano, gestión tradicional del talento humano, gestión del talento humano basado en competencias.

ABSTRACT

The purpose of this project is to know or identify what are the effects of a competency-based management on productivity in a private manufacturing company from Quito. For this, a sample of 60 people from the production area will be chosen. of the company to apply a semi-structured interview that responds to the objectives of the research, additionally, the production of a year where competence management was not yet implemented will be compared with the first year where the latter was implemented, through a comparative matrix of productivity, in order to know the factors that influence productivity and to identify if the management of human talent by competences increases productivity.

The scope of the research is descriptive with a mixed approach, since on the one hand numerical data will be analyzed and on the other, the perspective of the workers regarding productivity will be identified.

With the aforementioned, it will be possible to establish if there is a direct connection between the human talent subsystems by competencies with the productivity in an organization, that is to say, if a selection by competences guarantees that the collaborators possess skills and knowledge that allow them to perform better in their work and therefore increase their effectiveness.

This research also aims to give greater relevance to the management of human talent in manufacturing companies.

Key Words: labor competencies, productivity, human talent subsystems, traditional human talent management, human talent management based on competencies.

ÍNDICE

1.-Introducción	1
2.-Formulación del Problema y Justificación	3
3.-Pregunta de Investigación	8
4.-Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	8
5.-Marco Teórico.....	9
6.-Hipótesis y preguntas directrices.....	19
Hipótesis:.....	19
Preguntas directrices:	19
7.-Metodología del Estudio	20
Enfoque y Diseño de la Investigación	20
Muestreo.....	21
Recolección de Datos	22
Pre validación del Instrumento	23
Procedimiento.....	24
Tipo de Análisis.....	24
Viabilidad	25
8.-Aspectos Éticos	25
Consentimiento Informado.....	26
Tratamiento de la Información	26
Consecuencias de la Investigación	27
Devolución de Resultados	27
Autorización para uso de Test.....	28
9.- Análisis de Estrategia de Intervención	29
10.-Cronograma.....	35

REFERENCIAS	37
ANEXOS.....	43

1.-INTRODUCCIÓN

Hablar de la gestión de talento humano es hablar de la administración de personas en las organizaciones, donde cumplen determinados roles o funciones para crear un bien o un servicio (Chiavenato, 2011, p.20). La historia de este pensamiento administrativo se remonta a los autores F. Taylor y Max Weber quienes en su búsqueda del aumento de la efectividad en la organización, plantearon sistemas de planificación y control sobre las tareas de los trabajadores, afirmaron que la cuantificación de estas tareas sitúa a las personas como unidades de producción; indudablemente este tipo de pensamiento dejaba a un lado el factor humano de las organizaciones (Vásquez, 1994, p.35). Con la llegada de la administración por objetivos (APO), que establece lineamientos para planificar, organizar y orientar el trabajo al cumplimiento de objetivos organizacionales; la delimitación de actividades, funciones y esfuerzos de los integrantes de una empresa pueden ser evaluados en base a metas cumplidas (Zapata, Murillo, Martínez, Gonzáles, Salas, Ávila y Caicedo, 2009, p.116).

A partir de ahí, las organizaciones ya no se consideran solamente conjuntos integrales y generadores de recursos, enjambres de actividades organizadas, personas inertes que únicamente producían bienes o servicios, sino que se considera a las empresas como la unión del esfuerzo de estas personas, a quienes ahora se les considera como socios, talento, la sangre, la inteligencia de las organizaciones (Chiavenato, 2011, p.16).

Hablar del talento humano y de su administración no es una tarea sencilla, porque cada persona es muy distinta de otra, cada persona es un universo que constantemente cambia y que está expuesto a muchos factores externos que marcan su forma de ser, la manera en la que aprenden, la manera en la que demuestran y ponen en práctica sus habilidades es radicalmente diferente unas de otras, y si las personas son el componente básico y medular de las organizaciones, entonces son el objeto de estudio de las mismas (Chávez, 2016, p.15).

Para comprender el comportamiento del ser humano, debemos entender su motivación, entendiendo a esta como todo lo que impulsa a una persona a obrar de una determinada manera (Fremonte y Rosenzweig, 1970, citado en Chiavenato, 2011, p.41). En las organizaciones, el comportamiento de las personas está influenciado en mucho de los casos por una necesidad, esta necesidad genera una acción que se traduce en resultados, si esta necesidad es solventada entonces el comportamiento se perpetuará y si por otra parte la necesidad no es cubierta entonces el comportamiento será modulado hasta satisfacer aquella necesidad (Chiavenato, 2011, p.42). Por ejemplo en una empresa, los trabajadores realizan su trabajo para obtener una recompensa o retribución que les permitirá satisfacer sus necesidades básicas y complejas.

A partir de lo antes mencionado, se debe afirmar que la gestión del talento humano, es la administración y gestión de las habilidades, conocimientos, motivaciones y satisfacción de las personas que componen la organización, es así que (Beer, 2001, citado en Medina, Delgado y Lavado, 2012, p.125) define a la administración del talento humano como el análisis de la fuerza laboral, sus capacidades y habilidades y la manera en que estas aportan al cumplimiento de la estrategia organizacional.

La gestión del talento humano produce un efecto en la organización y en las personas, esta gestión es el proceso de: reclutar a las personas en el mercado laboral, seleccionar de estas personas a la más idónea para el puesto, orientar e incorporar a los nuevos colaboradores a la organización, generar programas que aumenten sus conocimientos y habilidades, valorar sus actividades y funciones para remunerarlas de manera justa y evaluar constantemente sus resultados y comportamientos (Chiavenato, 2011, p.100). En contraste a esta gestión tradicional, actualmente existe la llamada gestión por competencias que afecta o influye en los subsistemas de talento humano (expuestos en el marco teórico), esta gestión propone que se debe desarrollar la capacidad de la empresa y orientar a las personas para cumplir los objetivos de la organización (Beer, 2001, citado en Medina, Et al, 2012, p.125). El objetivo de la presente investigación es comparar estas gestiones haciendo énfasis en la última mencionada para comprobar si la implementación de la administración del talento humano por competencias influye en la productividad de una

organización, verificar también si sus beneficios se pueden observar en un tiempo corto posterior a la implementación de las competencias laborales.

Otro concepto con el que se trabajará es el de la productividad, entendida como producir más, en menos tiempo y optimizando recursos, de tal manera que la producción es la capacidad de producir los input de la empresa cumpliendo con las normas de calidad y cantidad (Chiavenato, 2011, p.31). Comprendiendo que la productividad es la relación entre la cantidad de productos o servicios con la cantidad de recursos utilizados, debemos señalar que la misma sirve para evaluar el rendimiento de los departamentos, la maquinaria y las personas (Tito, 2012, p.78).

Como se mencionó, la presente investigación tiene el fin de integrar los conceptos de productividad y gestión por competencias, para identificar si la última tiene un impacto o efecto sobre la primera, por otra parte también se pretende comparar teóricamente los dos tipos de gestión del talento humano mencionadas previamente, así también se buscará conocer qué factores influyen en la productividad de la empresa para finalmente exponer si existe una relación entre la productividad de una organización con la manera en la que se gestionan los subsistemas de talento humano con el fin de dar relevancia al área de apoyo que es el departamento de recursos humanos.

2.-Formulación del Problema y Justificación

Para comprender el comportamiento organizacional y su administración, debemos comprender qué es una organización. En el sentido más simple, una organización es la gestión por parte de un grupo de personas para organizarse y lograr objetivos comunes (Benjamin y Fincowsky, 2009, p.4). La teoría de los sistemas considera al conglomerado de personas u objetos como un sistema, y este se define como un conjunto de elementos que se relaciona e interactúan (Bertalanffy, 1989, 56). Existen diversos tipos de sistemas, una clasificación los distingue entre abiertos y cerrados, donde los últimos son sistemas que no interactúan con el entorno y para el fin de la investigación, trataremos a las organizaciones como sistemas abiertos, por el continuo intercambio de

información y materia con el entorno (González, López, Jiménez y Nieto, 2009, p.2).

La administración del talento humano en las organizaciones ha experimentado una incipiente importancia en la última década, frente a cambios políticos y económicos las empresas deben adoptar enfoques científicos en el proceso productivo y la gestión de procesos; la evolución y adaptación de los sistemas productivos no se puede alcanzar sin una fundamentación científica, tecnológica y una fuerza de trabajo cualificada y correctamente capacitada en función de las demandas del mercado (Escobar, 2014, p.29).

En las organizaciones se realizan varios procesos, como los productivos, los de marketing y de comercialización que resultan en aspectos financieros y en los resultados obtenidos, los equipos de trabajo son los que llevan a cabo todas estos procesos, entonces es imperativo afirmar que la fuerza de las empresas está en las personas, por ende actualmente muchas organizaciones invierten en la formación e integración de un equipo de trabajo sólido, uno de los métodos para conseguirlo es la identificación, potencialización y evaluación de las competencias laborales, entendidas como conductas observables y cuantificables. Esto se conoce como gestión basada en competencias, para hablar de este tipo de gestión se deben considerar dos aspectos de la misma, el primero es la gestión de las competencias como tal, que es la identificación y evaluación de los comportamientos o conductas mencionadas anteriormente, y el otro es la aplicación en las políticas de recursos humanos que hace referencia a la implementación en procesos de selección hasta los planes de carrera (Ernst & Young, sf, p.3).

Otro factor importante en una empresa es la productividad, pues el objetivo último de una empresa es ser rentable. La productividad es la relación entre la producción y los recursos utilizados para obtenerla. Existen dos factores en la gestión de la productividad; los factores duros que son los productos, la tecnología, los materiales, etc. y están los factores blandos que son las personas, las organizaciones, métodos de trabajo, satisfacción laboral y demás (Prokopenko, 1989, p.19). Es evidente que se da mucha importancia a los factores duros por tanto lo que se busca con esta investigación es integrar

estos factores para dar importancia al factor humano y sus capacidades, ya que en última instancia son las personas quienes integran las grandes empresas y consiguen la mejora o declive de la productividad.

Con la presente investigación se pretende definir los posibles beneficios que tiene una gestión basada en competencias en una empresa privada, una vez que se demuestre la correlación entre las dos variables (gestión por competencias y productividad) se podrá contribuir a mejorar la productividad, así como la selección de personal, el manejo de compensaciones, el desarrollo organizacional y la capacitación en empresas que tengan este tipo de gestión.

Se han realizado varias investigaciones sobre la productividad y la gestión del talento humano, pero existen pocas que muestren la relación que tienen entre sí. Con la presente investigación se mostrará la importancia de los subsistemas de talento humano, como el proceso de selección de personal y una correcta delimitación de competencias para cada cargo en una organización.

El trabajo realizado por las estudiantes de la Universidad de Cartagena (Gómez y Mendoza, 2013, p.3) en la empresa de distribución de medicamentos ACMED. S.A. estableció un modelo de gestión por competencias, para esto aplicaron un instrumento para levantar los descriptivos de puesto para posteriormente definir las competencias para cada cargo. Además se estableció una escala de niveles de competencias, el modelo de gestión se implantó en el subsistema de selección de personal, con las competencias definidas se seleccionaba a las personas que poseen las aptitudes que la empresa deseaba. Esta investigación demostró que la delimitación de competencias laborales permite definir una orientación concreta de la administración, enfocada al desarrollo organizacional.

Asimismo la tesis de post grado realizada por el doctor en ciencias administrativas Tito (2012, p.5) llamada "Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima" tuvo como objetivo demostrar que una gestión del talento humano basada en competencias eleva el nivel de productividad laboral, esta investigación se centró en el subsistema de capacitación como una estrategia y ventaja competitiva, para esto se utilizaron métodos de recolección de información

como las encuestas de entrada y salida, encuesta de competencias empresariales.

El enfoque de la investigación fue mixto, ya que se recolectaron datos numéricos de la cantidad de producción de zapatos y se obtuvo información subjetiva mediante las encuestas aplicadas a los trabajadores, el tipo de investigación fue explicativo, ya que más allá de describir conceptos o relaciones entre los mismos, la investigación pretendió responder si los trabajadores de la organización pueden aumentar su productividad si se implementan descriptivos de puestos por competencias (Tito, 2012, p.155).

Los resultados de la capacitación, posterior a la elaboración de los descriptivos de puestos por competencias se analizaron en cada área de la empresa, los resultados obtenidos en el área de talento humano fueron los siguientes: la mejora de las habilidades gerenciales relativas a la productividad laboral fue para el 30% de los participantes significativa y para el 60% fue bastante significativa, con estos datos en este departamento se concluyó que existe una correlación entre las competencias gerenciales y la producción, entonces si se desea incrementar la productividad de trabajo los gerentes o administrativos de recursos humanos deben poseer capacidades tales como inteligencia emocional, liderazgo y solución de conflictos (Tito, 2005, citado en Tito, 2012, p.205).

Finalmente la investigación probó que el elemento cognoscitivo de las competencias laborales después de la capacitación se relaciona con la productividad laboral, ambas variables muestran un nivel de dependencia, se encontró también que componentes de las competencias laborales, tales como la actitud, las habilidades y destrezas, y el conocimiento influyen en la mejora de la productividad en la empresa (Tito, 2012, p.209-213).

Tabla 1

Perfiles de puesto por competencias

Denominación del Puesto	DIRECTIVO y/o ADMINISTRADOR				
A: RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES	Administra la empresa. Dirige a los colaboradores, organiza las actividades y monitorea el proceso productivo. De la misma forma, negocia y toma decisiones financieras, de mercadeo, de producción, entre otros, en la perspectiva de desarrollar la empresa.				
B: FUNCIONES ESPECIFICAS:					
1. Gerencia la empresa con visión de futuro y desarrollo organizacional					
2. Busca fuentes de financiamiento más onerosos para la empresa y toma decisiones financieras más favorables para la empresa.					
3. Estudia las tendencias de la moda y la población del mercado objetivo.					
4. Estudia las estrategias comerciales de la competencia e implementa aquellas que redundarán en el mayor beneficio para la empresa.					
5. Contrata al personal técnico y operario, en función de las necesidades de la demanda de calzados por los clientes.					
6. Participa en reuniones empresariales y gremiales, ferias y promociones en la perspectiva de buscar nuevos mercados para colocar sus productos.					
7. Negocia con los clientes y proveedores, siempre buscando el mayor beneficio económico.					
8. Monitorea el proceso administrativo, productivo, financiero y comercial en la empresa.					
C: REQUISITOS MÍNIMOS:					
1. Nivel educativo requerido	Estudios superiores, de preferencia universitaria en las especialidades de áreas empresariales.				
2. Experiencia	Mayor o igual a 3 años, administrando empresas en confección de calzado.				
3. Conocimientos Básicos	Gerencia empresarial en el sector confección de calzado, Patronaje o Modelaje a nivel avanzado, Autocad , window office y otros aplicativos para el proceso de toma de decisiones.				
D. MEDIOS Y MATERIALES DE TRABAJO					
Técnicas e instrumentos de gestión empresarial: Toma de decisiones, Estrategias de Negociación, Estrategias de Marketing, Estrategias Financieras. Manejo de aplicativos para la gestión: Windows Office, internet, autocad y otras herramientas de gestión. Manejo de equipos de producción y herramientas de dibujo y diseño de prendas.					
E. PERFIL DE COMPETENCIAS					
Competencias	Grados de Competencia				
	A	B	C	D	N
Liderazgo	x				
Trabajo en Equipo	x				
Productividad	x				
Dinamismo	x				
Responsabilidad	x				
Orden y Organización	x				
Efectividad	x				
Flexibilidad					
Orientación a los resultados	x				
Empatía	x				
F. AMBIENTE DE TRABAJO					
Lugar de trabajo amplio, iluminado y ventilado. En la sección debe haber orden y organización, donde cada cosa debe tener su lugar.					

Tomado de Tito, 2012, p.236.

Tras la revisión bibliográfica se evidenció que es necesario conocer cuáles son los efectos de una gestión que de importancia a los factores blandos de la productividad para dar mayor relevancia al factor humano en la productividad es por eso que la presente investigación tomará también en cuenta otros subsistemas de talento humano que no han sido explorados ni relacionados con la productividad, como el manejo de compensaciones y la evaluación de desempeño. Tampoco existe suficiente información que relacione los beneficios de una gestión basada en competencias con la productividad, la importancia de la presente investigación radica entonces en la integración de los subsistemas de talento humano con las áreas que evidencian la efectividad de una empresa. Finalmente el aporte a la psicología organizacional será la objetivación de los subsistemas de talento humano, dándoles importancia en las áreas clave de una organización.

3.-Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los efectos de la gestión por competencias en la productividad en el área de producción en una empresa privada manufacturera en Quito?

4.-Objetivos

Objetivo General

Identificar los efectos de la gestión por competencias sobre la productividad en el área de producción en una empresa privada en la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Comparar los efectos de la gestión tradicional con la gestión por competencias sobre la productividad de una empresa.
- Conocer las variables que influyen en la productividad de una empresa privada.
- Relacionar la gestión por competencias con la productividad de una empresa privada.

5.-Marco Teórico

Las competencias son un factor integral para la correcta realización de actividades, tanto laborales como personales, para que todos los miembros de una organización puedan ejecutar sus actividades físicas o mentales de manera efectiva, necesitan un grado de habilidad o destreza sobre un determinado campo de acción. Se puede entender una competencia como poseer las capacidades y cualidades necesarias para desarrollarse de una manera particular (2003). Merriam-Webster's Collegiate Dictionary.

Muchos autores concuerdan que el profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland en 1973, fue el primero en utilizar el término "competencia", más adelante en la década de los 80` el autor y psicólogo americano Boyatzis construyó un modelo de competencias, tras una exhaustiva investigación agrupó estas competencias en cinco grupos; gestión y acción por objetivos, gestión de los recursos humanos, dirección de empleados, orientación a otras personas y conocimiento específico (Díaz y Arancibia, 2002, p.210).

Las competencias laborales:

Existe gran variedad de conceptos al respecto, y para la presente investigación utilizaremos la definición mayormente aceptada en el entorno organizacional; las competencias son características intrínsecas, propias de una persona que están relacionadas con un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982, citado en, Rábago, 2010, p.24). Mencionaremos tres componentes esenciales de una competencia; la capacidad, que es el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes; la acción entendida como la puesta en práctica de las capacidades y el contexto que son las situaciones de trabajo que están en constante cambio (Del Pozo, 2013, p.14).

Las características subyacentes al individuo son de diferente naturaleza y tienen cinco componentes:

1. Los rasgos: características físicas y de personalidad que facilitan un mayor o menor grado de ejecución de una actividad.

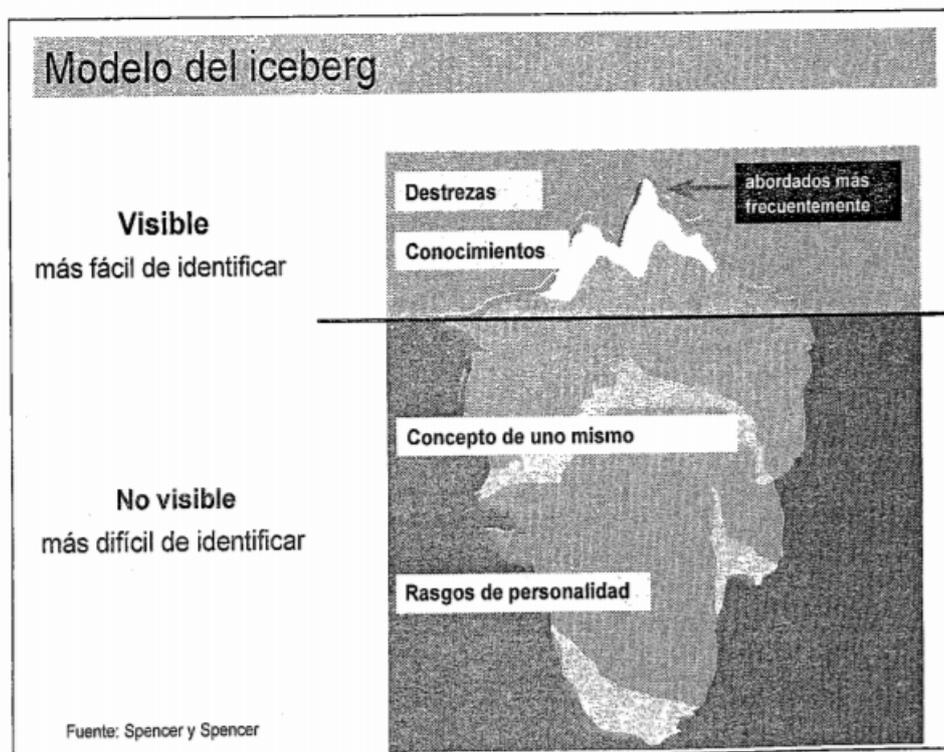
2. El autoconcepto: conjunto de actitudes, valores, creencias que influyen en la disposición mental para la ejecución de una actividad, (Rábago, 2010, p.24).
3. La motivación: son los procesos que evidencian la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de una persona para realizar una actividad y conseguir el éxito (Robbins, 2004, citado en Bedodo y Giglio, 2006, p.14).
4. Conocimientos: incluye formación formal e informal, también información que se tiene sobre algo y debe ser aplicada al comportamiento.
5. Destrezas: son una serie de habilidades y aptitudes físicas, mentales y emocionales.

La Organización Internacional del Trabajo concibe a las competencias laborales como una construcción grupal de aprendizajes relevantes y ventajosos para el correcto desempeño efectivo en un contexto laboral, no se obtienen tan solo por la educación formal, sino también por la experiencia de trabajo (Organización Internacional de Trabajo, 1997, citado en Irigoín y Vargas, 2002, p.42).

Modelo Iceberg de Spencer y Spencer

Este modelo sirve para definir de una manera muy gráfica las competencias que son relativamente fáciles de identificar y potenciar como el conocimiento científico llamadas visibles y las que requieren un poco más de tiempo en visualizar y desarrollar como el auto concepto, el autoestima o la confianza a estas se las llama no visibles (Alles, 2005, p.81).

Tabla 2

Modelo del iceberg

Tomado de Alles, 2005, p.91

Tipos de competencias:

Las competencias son conductas observables y permanentes que facilitan el éxito de un trabajador en el cumplimiento de una actividad, estas conductas son objetivas cuando terminan en consecuencias medibles y también son subjetivas porque dependen de la percepción interna del observador, se distinguen dos tipos de competencias; las técnicas y las directivas, siendo las primeras características y conocimientos muy específicos para realizar una actividad determinada, como por ejemplo el uso de un idioma diferente al natal en un puesto de trabajo donde sea imperativo el dominio de esa lengua, en cambio las directivas o genéricas son aquellas que son comunes para varios puestos de trabajo y pueden ser definidas por la organización (Cardona, 1999, p.20). Esta clasificación sirve actualmente para determinar y diferenciar las competencias necesarias para puestos operativos o administrativos en las empresas.

Los autores Spencer y Spencer agruparon las competencias laborales en seis grandes grupos:

Spencer y Spencer (Citado en Alles, 2005)

Competencias de logro y acción

Orientación al logro.

Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio

Entendimiento interpersonal.

Orientación al cliente.

Competencias de influencia

Influencia e impacto.

Construcción de relaciones.

Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales

Desarrollo de personas.

Dirección de personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo.

Competencias cognoscitivas

Pensamiento analítico.

Razonamiento conceptual.

Experiencia técnica.

Competencias de eficacia personal

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos.

Flexibilidad.

Cabe recalcar que las competencias pueden ser individuales y de la organización, las individuales son intrínsecas e inherentes a cada persona y las de la organización son desarrolladas por los trabajadores pero pertenecen a la institución y son definidas por la misma (Alles, 2005, p.86).

Otra clasificación concibe a las competencias de esta manera:

- Las competencias teóricas, por ejemplo la utilización de conocimientos e información adquirida en la formación académica.
- Las competencias prácticas, es decir la transformación de los conocimientos en acciones.
- Las competencias sociales, la capacidad de trabajar con personas e interacción.
- Las competencias del conocimiento, la conjunción de los conocimientos y las acciones para proponer nuevas direcciones (Nadine Jolis, citado en Alles, 2005, p.86).

La importancia de la identificación y clasificación de las competencias en el área de talento humano radica en los procesos de capacitación y evaluación del desempeño, ya que permitirá deslumbrar el camino a seguir y acciones correctivas (Alles, 2005, p.87).

La gestión por competencias:

La gestión por competencias se refiere a la administración del talento humano basado en la gestión de sus comportamientos, estos comportamientos no son los mismos para cada persona u organización, pero su correcta alineación

orientada a los objetivos de la empresa permitirá contar con profesionales con capacidades y actitudes optimas en su puesto de trabajo (Alles, 2005, p.73).

La administración del talento humano es un área multidisciplinaria, que abarca conceptos de la psicología laboral, legislación laboral, salud ocupacional y demás, por ende es un área que abarca un gran ámbito de conocimientos, como la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas, planes de sucesión y carrera, satisfacción laboral, todas estas orientadas a la gestión de las personas (Chiavenato, 2011, p.96).

Una empresa que oficie adecuadamente sus recursos humanos posee una ventaja competitiva, porque el éxito de una organización depende en gran manera en la calidad de su equipo humano, en cuanto mejor estén estructuradas las actividades de cada colaborador y más integrado esté el equipo de trabajo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los miembros de la organización, más competitiva será la empresa, esto es la gestión por competencias (Ernst & Young, sf, p.5).

El primer paso para la implantación de este modelo es la construcción de un diccionario de competencias, en este diccionario se recogen y definen las capacidades y comportamientos que la empresa convenga de sus empleados, por lo general se agrupan las competencias en dos grupos, un grupo de aplicación general para todos los miembros de la organización y unas competencias específicas para cada puesto y unidad de trabajo (Rábago, 2010, p.27).

Se distinguen entonces tres procesos básicos en la gestión por competencias:

1. El proceso de afectación, proceso que busca garantizar que la organización disponga del talento humano necesario en calidad y cantidad, aquí encontramos las actividades de reclutamiento, selección e inducción.
2. El proceso de formación y desarrollo, conjunto de actividades con el fin de capacitar y desarrollar las competencias profesionales de una persona, para que esta pueda ejecutar sus actividades de manera efectiva.

3. Proceso de recompensas y sanciones, las decisiones tomadas por la gerencia administrativa para promover e incentivar comportamientos correctos en los miembros de una organización, a través del plan retributivo y la evaluación de desempeño (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004, p.58).

El fin último de la gestión por competencias es adoptar un nuevo enfoque de administración en la organización, que permita gestionar el talento de las personas de una manera integral, que posibilite la creación de un proceso de mejora continua y la aportación al desarrollo profesional de cada uno de los trabajadores por parte de la organización en un contexto cambiante (Ernst & Young, sf, p.6).

Aplicación de la gestión por competencias en talento humano:

El área de talento humano tiene un impacto en las personas y en la organización, la forma de reclutar, seleccionar, potenciar, recompensarlas, evaluarlas y hacer que produzcan conforma un aspecto importante en la productividad de una organización, tenemos entonces cuatro procesos básicos en la administración del talento humano; integración de nuevos trabajadores, retención del personal, desarrollar el conocimiento y habilidades de las personas y la evaluación de su desempeño en la organización (Chiavenato, 2011, p.100). A continuación se definirá cada subsistema mencionado, haciendo un realce con la gestión por competencias.

Reclutamiento de personal: son procedimientos y técnicas que tienen el fin de reunir candidatos potencialmente aptos para un puesto en la organización, primero se debe realizar una investigación interna de las necesidades de la empresa, una mirada introspectiva en la organización para identificar la carencia de puestos, posteriormente se hace una investigación externa del mercado para conocer el estado de otras empresa y escalas salariales, finalmente se definen las herramientas de reclutamiento (Chiavenato, 2011, p.128).

Selección de personal: es buscar entre todos los candidatos a los más aptos para los puestos requeridos con la finalidad de incrementar la eficacia y el

desempeño del personal, se basa en los requisitos específicos necesarios para el puesto (Chiavenato, 2011, p.144). Los procesos de selección basados en competencias, establecen filtros para seleccionar a los candidatos óptimos, este proceso inicia con la elaboración o reestructuración de los descriptivos de puestos, aquí se definen mediante las actividades y funciones de los cargos, qué competencias se necesitan para ese cargo, una vez identificadas, se realizan métodos para identificar y ponderar las competencias en los candidatos (Ernest & Young, sf, p.16).

La entrevista por competencias: es un dialogo que se establece con un propósito establecido, identificar mediante preguntas abiertas o cerradas las competencias y niveles de las mismas, estas preguntas ahondan en situaciones o contextos donde el entrevistado deberá mostrar sus capacidades respondiendo a situaciones del pasado o hipotéticas (Alles, 2003. p.5).

Capacitación y desarrollo del personal: son procesos mediante los cuales, el personal de la empresa adquiere y mejora sus competencias, mediante el análisis de la correcta adecuación de una persona a su puesto se identifican esas competencias y el nivel de las mismas (Ernst & Young, sf, p.16). Con estos procesos se busca un cambio en la conducta que se da en cuatro formas:

1. Transmisión de información: capacidad de socializar y compartir conocimiento relevante, que debe ser aprehendido para su puesta en práctica.
2. Potenciación de habilidades: capacidad de mejorar destrezas que se emplean para realizar determinadas funciones.
3. Modificación de actitudes: erradicación de actitudes nocivas y reemplazarlas por actitudes positivas.
4. Desarrollo de conceptos: mejoramiento de la capacidades de abstracción y creación de ideas (Chiavenato, 2011, p.323).

La evaluación de desempeño: es la identificación y valoración de los resultados y desenvolvimiento de las actividades de los trabajadores, su objetivo es potenciar las capacidades de los trabajadores y el aprovechamiento de sus capacidades (Alles, 2005, p.27). No se trata de evaluar el desempeño en general sino en un determinado puesto, es una evaluación sistemática de

cómo se comporta una persona en su lugar de trabajo, sirve también para promover y juzgar el valor de una persona (Chiavenato, 2011, p.202). La gestión por competencias añade a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño definiciones y valoraciones de conductas necesarias para el trabajo (Ernst & Young, sf, p.18).

Métodos de evaluación del desempeño:

Mediciones de productividad: evaluaciones que se ejecutan en relación al número de bienes o entregables producidos en relación con la rentabilidad (Alles, 2005, p.35).

Evaluación de 360 grados: es una manera de evaluar el desempeño, tomando en cuenta el contexto de la persona, es una evaluación al trabajador por parte de las personas con las que interactúa en su puesto de trabajo, como sus superiores y compañeros de trabajo (Chiavenato, 2011, p.205). En la gestión por competencias los evaluadores valoran a la persona en relación directa a las competencias necesarias para un puesto de trabajo (Ernst & Young, sf, p.18).



Figura 1. Evaluación 360. Tomado de Ernst & Young, sf, p. 18.

Método de incidente crítico: se evalúa la conducta del colaborador cuando esta termina en éxito o fracaso poco común en el lugar de trabajo, se deben evaluar

aspectos negativos como positivos para abarcar todo el periodo que se desea evaluar (Alles, 2005, p.33).

Pasos para la evaluación del desempeño:

- Definir el puesto de trabajo, teniendo un consenso sobre las actividades del puesto por parte del supervisor y el subordinado.
- Evaluación del desempeño, ponderación relacionada a una escala establecida.
- Retroalimentación, socializar los resultados y proponer acciones correctivas y de mejora (Alles, 2005, p.39).

Implementación de la gestión por competencias:

Una investigación en la Universidad Central Abreu de Villas en Cuba determinó que los beneficios de la implementación de una gestión basada en competencias para la productividad dependían en parte de la evaluación de los potenciales de los trabajadores (Macías, 2007, p.11).

Macías, docente de la Universidad Central Abreu (2007, p.11) propone un proceso para la implementación de la gestión basada en competencias, siendo el primer paso la definición de los objetivos y beneficios esperados, posterior a esto se debe nombrar un coordinador encargado de obtener la información para construir el diccionario de competencias.

Otra investigación propone la implementación de un plan de capacitación para potenciar las competencias de los trabajadores en la empresa ACMED, esta investigación utilizó evaluaciones de desempeño para evaluar la fuerza de trabajo de la misma con el fin de conocer los posibles candidatos para promociones, se escogió a los mejores trabajadores para ser participantes de la capacitación y posterior a esto se aplicaron test de reacción y aplicación a la capacitación y esta tesis de grado concluyó que la competitividad de los empleados está relacionada con la productividad (Gómez y Mendoza, 2013, p.56).

Gestión de la Productividad:

El autor Alan Lawlor define a la productividad como la ponderación del desempeño de las organizaciones basadas en cinco pilares: los objetivos, la eficiencia, la eficacia, la comparabilidad y las tendencias progresivas (Prokopenko, 1989, p.39). La productividad implica un mejoramiento continuo del proceso productivo, es decir la relación positiva entre los recursos utilizados para producir un producto y la cantidad de bienes producidos (Paz y González, sf, p.1). Los objetivos de la empresa se alcanzan cuando los recursos son suficientes para satisfacer las demandas de la empresa y se obtiene cuando los otros cuatro pilares se desarrollan correctamente (Prokopenko, 1989, p.319).

El desarrollo de la productividad es fundamental para el crecimiento económico de las industrias y de los países (OECD, 2014, citado en, Galindo, Mariana y Ríos, 2015, p.3). El mejoramiento de los métodos de trabajo es la manera más efectiva para aumentar la productividad ya que la perfección de la manera en la que se realiza una actividad, la eliminación de actividades innecesarias y los análisis sistemáticos de los métodos de trabajo repercuten en los insumos o entregables, mientras mejor se haga un proceso, mejores serán los resultados, la capacitación del personal y el análisis de los puestos de trabajo son los mejores métodos para incrementar la productividad (Prokopenko, 1989, p.15).

6.-Hipótesis y preguntas directrices

Hipótesis:

- Una gestión del talento humano basada en competencias en una empresa manufacturera privada aumenta la productividad.
- El aumento de la productividad después de la transición de una gestión tradicional a una basada en competencias se evidencia en un corto periodo de tiempo.

Preguntas directrices:

1. ¿Qué elementos se toman en cuenta para verificar la productividad de una empresa?
2. ¿Qué factores incrementan la productividad de una empresa privada?

3. ¿Qué factores disminuyen la productividad de una empresa privada?

7.-Metodología del Estudio

Enfoque y Diseño de la Investigación

El alcance de la investigación es descriptivo porque se busca definir características y definir propiedades de los procesos que involucran las dos variables, se planteará una hipótesis para comprender y establecer cómo una variable impacta en la otra, además se establecerán preguntas directrices. El enfoque de la investigación será mixto porque se pretende examinar los datos que se obtendrán de manera científica (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 156), en forma numérica, esto se debe a que al hablar de productividad indudablemente se evidenciarán estadísticas de aumento o disminución de la productividad en una empresa privada en la ciudad de Quito que se maneje por competencias laborales y por otra parte se aplicarán entrevistas para conocer las variables que influyen en la productividad a los trabajadores de la empresa privada en el área de producción, para conocer la percepción y opinión de los trabajadores sobre los factores que impactan en la productividad. Se recolectarán y analizarán los datos de nuestras variables para comprenderlas de manera objetiva.

El diseño a seguir para la presente investigación será de tipo no experimental, ya que se observarán los fenómenos tal y como son (la gestión basada en competencias y la productividad), se pretende visualizar los principales conceptos y fundamentos de cada variable, no pretendemos alterar los factores que influyen en la productividad de una empresa privada o modificar de alguna manera la metodología de la gestión por competencias, lo que procuramos es realizar una investigación profunda de cada variable y analizar sus elementos constitutivos. Será de corte transversal porque se evidenciarán los efectos de la gestión por competencias sobre la productividad en un determinado momento temporal, específicamente se analizará como la selección por competencias y

la evaluación de desempeño tiene un impacto en la productividad en un determinado momento.

Muestreo

Considerando que el área de producción trabajan 175 personas, la muestra constaría de 60 personas, escogidas luego de aplicar los filtros de exclusión. Para el estudio se tomará una muestra representativa dentro de la organización que dependerá de la cantidad de personas existentes en el área de producción de la empresa privada. El universo comprendido para la presente investigación estará compuesto por el área de producción en una empresa con una gestión del talento humano basado en competencias, esto es porque el área de producción es en la cual se aplican las evaluaciones de desempeño y se evidencia el aumento o incremento de productividad. Se tomarán en cuenta a los trabajadores que cumplan con unas características específicas detalladas en el cuadro de criterios de exclusión e inclusión. La muestra se determinará por conveniencia, que es una manera de seleccionar a los participantes por intereses específicos (Salkind, 1998, p.105). Se realizará un muestreo pseudo probabilístico, específicamente el muestreo por cuotas, en este tipo de muestreo cuasi probabilístico, el entrevistador es libre de elegir los participantes, siempre y cuando se haya fijado previamente el número de participantes en base a las características definidas, por ejemplo por género, edad, etc. Con esto se establecerá una muestra representativa y a escala de la población (Grande y Abascal, 2005, p.300).

Tabla 3

Criterios de exclusión e inclusión

CRITERIOS DE INCLUSIÓN	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN
Una empresa que maneje una gestión basada en competencias pero que anteriormente haya trabajado bajo una gestión tradicional del talento humano.	Trabajadores que ingresaron a la empresa en el último trimestre.

Trabajadores contratados por una selección por competencias y por una gestión tradicional.	Trabajadores con llamados de atención y que puntuaron bajo en evaluaciones de desempeño.
Trabajadores del área de producción.	Trabajadores de otras áreas de la organización.

Recolección de Datos

Para verificar las hipótesis planteadas; una gestión del talento humano basada en competencias en una empresa privada aumenta la productividad y la segunda, el aumento de la productividad después de la transición a una gestión por competencias se evidencia en un corto periodo de tiempo, se empleará el análisis de contenido cuantitativo de información, que según los investigadores sociales Dulziades, Elinor, Gómez y María (2004) es un método de investigación que tiene como fin obtener, evaluar, seleccionar y sintetizar el contenido de los documentos, es más que una simple recopilación y lectura de documentos, es un método de análisis proyectivo. Por tanto se analizarán los registros de la productividad en dos momentos, los de los años en los que no se gestionaban las competencias y los documentos posteriores a la implementación de esta gestión.

Para la consecución del segundo objetivo, de reconocer las variables que influyen en la productividad de una empresa se aplicará una entrevista semiestructurada, que es la más recomendada porque su escasa rigidez, en este tipo de entrevista el entrevistador posee un guion con temas grandes referentes al interés de la investigación (Menéndez, Fernández, Llana, González, Rodríguez y Espeso, 2009, p.500). Se entrevistará a los empleados del área de producción elegidos con los criterios expuestos anteriormente.

Pre validación del Instrumento

Para la presente investigación se empleará una entrevista semiestructurada para conocer la perspectiva de los trabajadores del área de producción sobre los aspectos que influyen en la productividad, la entrevista semiestructurada se entiende como una conversación, donde el entrevistador maneja un guion pero tiene libertad para ir añadiendo nuevas preguntas conforme considere indagar sobre temas que puedan surgir (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.418). El fin de utilizar la entrevista es la obtención de datos estandarizados sobre la problemática que se expone en la investigación.

También se empleará una tabla comparativa, que sirve como método de medición de la productividad, medir es un proceso de relación e integración de nociones abstractas con los indicadores empíricos, se utiliza para catalogar los datos obtenidos (indicadores) con el concepto o noción que el investigador tiene en mente (Carmines y Zeller, 1991, citado en Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.199).

Según Grinnell, Williams y Unrau (2009) citados en Hernández, Fernández y Batista, 2006, p.200, un instrumento de medición adecuado es el que registra los datos observables que evidencian concretamente las nociones y aspectos que el investigador se plantea.

En la tabla se registrarán los datos del año previo a la implementación de la gestión por competencias, los cuales son; el número de trabajadores, las horas de trabajo y la producción que se obtuvo durante esos meses, también se registrarán los mismos datos en el año de la implementación de la gestión basada en competencias, se aplicará la fórmula general de la productividad en cada mes para cada año y posteriormente se calculará la media, mediana y moda. Finalmente se compararán estos datos para evidenciar si se incrementó la productividad (Hipótesis 2) y se evidenciará si este aumento de la productividad se produjo inmediatamente después de la implementación de la gestión por competencias (Hipótesis 1).

La pre validación se realizará contactando a dos docentes de la Universidad de las Américas, quienes posean conocimientos referentes a la investigación para

que supervisen las preguntas del guion de la entrevista y verifiquen la matriz de comparación de datos.

Procedimiento

Para efectuar las entrevistas y análisis de datos, el primer paso es enviar una solicitud al gerente general de la empresa seleccionada, con copia al jefe del departamento de talento humano y al jefe de producción, donde se estipule y se pida aprobación para realizar las entrevistas y el acceso a los documentos contables y registro de producción de los últimos años, posterior a esto se enviarán entrevistas de consentimiento a los trabajadores del área de producción individualmente. Las encuestas serán aplicadas presencialmente y de manera individual, a la par con los datos de la producción de todo un año con una gestión tradicional y con los de un año con gestión por competencias, se comparará la productividad de los años mencionados.

Finalmente se informará de los resultados a la organización y a los trabajadores en un lenguaje simple y evidenciando la importancia que tuvieron en el proceso.

Tipo de Análisis

El tratamiento para las entrevistas se efectuará mediante la codificación, es decir la información relevante obtenida se transformará en unidades de análisis y descripción (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.357), para posteriormente obtener datos relevantes comunes en los trabajadores. Y para el análisis de la información (registros contables, balances y demás) se interpretarán los datos obtenidos, identificando el incremento de la productividad relacionado a la gestión por competencias y descartando otros factores como la innovación tecnológica o factores externos a la empresa.

Viabilidad

La presente investigación es considerada viable ya que cumple con los siguientes aspectos.

La investigación tendrá lugar en la empresa donde se realizaron las prácticas pre profesionales el año pasado, donde se pudo evidenciar el funcionamiento de las entrevistas por competencias, así también, se pudo colaborar en la construcción del diccionario de competencias. Esto se realizó con la implementación de un programa de gestión llamado ISOTOOLS.

Acceso al grupo de estudio: el acceso al grupo de trabajadores que formarán parte de la muestra, se realizó solicitando mediante oficios al gerente general, a la jefa de talento humano y al jefe del área de producción.

Disponibilidad de tutor académico para guiar el estudio: la tutora, Ximena Ramírez, fungirá como guía y establecerá tiempos para revisar e informar de correcciones a la presente investigación, su vasta experiencia y conocimientos en el tema permitirán alinear la misma a los requerimientos previstos por la universidad.

Disponibilidad de recursos: los recursos económicos correrán por la cuenta del estudiante, y con el apoyo de los padres de este último para solventar gastos como gasolina, transporte, fotocopias, bolígrafos y demás.

Sugerencias y/o recomendaciones: es imperativo mencionar antes durante y después de la aplicación de los test, que la investigación tiene fines estrictamente académicos y que no provocarán repercusiones de ningún tipo tanto a la empresa y a los trabajadores. Por otra parte, es importante llevar a cabo la investigación con responsabilidad y ética durante todo el proceso.

8.-Aspectos Éticos

La presente investigación mixta se abordará con principios éticos, tales como la confidencialidad, la consideración y además se respetará a cada participante

considerando sus creencias, valores, estatus social y etnia. Se tomarán en cuenta también la igualdad, los principios de autonomía y responsabilidad social, ya que la investigación pretende dar importancia al factor humano en los procesos dentro de las organizaciones.

Consentimiento Informado

Se utilizará un consentimiento informado donde se especifica la participación voluntaria de los participantes para la entrevista, así también como la duración y posibles inquietudes que puedan surgir. Este consentimiento tiene la finalidad de preservar la voluntad de cada participante y la empresa de participar en la investigación con los instrumentos mencionados.

Tratamiento de la Información

La información obtenida en las entrevistas, así como la obtenida en la matriz comparativa de la productividad será manejada de manera confidencial y no será replicada o utilizada fuera de la empresa, bajo ninguna circunstancia se harán públicos los datos y nombres de la empresa.

Autoreflexividad

Opté por este tema específico por mi experiencia de trabajo en una empresa manufacturera que se manejaba bajo competencias y donde pude apreciar la importancia que tenían los procesos de selección para el área de producción, desde ese momento pensé que es importante el trabajo que se hace en el área de talento humano y quise buscar la forma de evidenciar esto de una manera objetiva.

Consecuencias de la Investigación

Si la investigación tiene los resultados esperados y se prueba de manera clara los efectos positivos de la gestión del talento humano basado en competencias entonces no existirán consecuencias negativas, por otra parte si resulta lo opuesto y no se encuentra una relación clara entre las variables (gestión de la productividad y gestión del talento humano basado en competencias) o peor aún si se evidencia que este tipo de administración de recursos humanos tiene efectos negativos sobre la productividad entonces con el fin de minimizar las consecuencias que esto podría traer a la organización se tomaran medidas de confidencialidad más rigurosas, es decir los resultados serían presentados a los jefes de área de los procesos involucrados (talento humano y producción).

Devolución de Resultados

Los resultados obtenidos por la investigación, serán entregados a la empresa objeto de estudio, en un lapso de 6 meses divididos en dos trimestres.

Tabla 4

Cronograma de devolución de los resultados

Trimestres	Actividades
<p>Primer Trimestre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del plan de titulación a la Universidad de las Américas. • Socialización de consentimientos informados a los colaboradores de la empresa. • Aplicación de las entrevista semiestructurada y de la matriz comparativa de la

	productividad.
Segundo Trimestre	<ul style="list-style-type: none"> • Transcripción de la información obtenida en la entrevista semiestructurada. • Decodificación de la información y análisis de la información. • Análisis de la matriz comparativa de la productividad. • Comunicar los resultados obtenidos en la investigación a todos los involucrados en la misma.

Autorización para uso de Test

La investigación mixta no precisa del uso de test, ya que se utilizará una entrevista semiestructurada y una matriz comparativa de la productividad.

Derechos de autor

Bajo los parámetros establecidos en el Reglamento de Titulación de la Universidad de las Américas literal No.13 acepto las condiciones:

En base al Reglamento de titulación de la Universidad de Las Américas, literal No. 13 acerca de la propiedad intelectual, señala: *La propiedad intelectual de los trabajos de titulación pertenecerá a la Universidad. En casos extraordinarios en los que el o los estudiantes tengan razones para solicitar que la propiedad intelectual les pertenezca, deberán solicitarlo directamente a su Decano o Director, quién tratará el tema con la Vicerrectoría y la Dirección de Coordinación Docente. Se comunicará la*

respuesta al solicitante a más tardar dentro de los 30 días siguientes a su requerimiento. Los trabajos de titulación, de aceptarse el requerimiento del estudiante, serán tratados como secreto comercial e información no divulgada en los términos previstos en la Ley de Propiedad intelectual. (Reglamento de titulación de la Universidad de Las Américas, 2015)

9.- Análisis de Estrategia de Intervención

Partiendo de la tesis de posgrado, titulada “Gestión del Talento Humano basada en competencias para un empresa de Artes Gráficas” en la ciudad de México (Martínez, 2013, p.1). Se realizará un análisis del procedimiento para la implementación de este tipo de gestión, identificando los factores que se tomaron en cuenta y los subsistemas de talento humano de la organización.

La empresa donde se implantó la gestión por competencias, pertenece al estado mexicano y se encarga de la impresión y cubierta de publicaciones de corte cultural y educativo, esta organización cuenta con la certificación ISO 9001:2008 y es una de las pocas que cuenta con acreditación en seguridad y salud industrial en ese país (Martínez, 2013, p.24-25). De estos datos se puede inferir que la empresa objeto de estudio de la investigación posee altos niveles de rigurosidad y estabilidad en cuanto a la seguridad de los trabajadores.

La implementación de la gestión basada en competencias empezó definiendo e identificando las características de la empresa, la misma que se define como una gran empresa al poseer más de 350 empleados, luego de definir las funciones de cada departamento, se trabajó específicamente en el área de talento humano, donde no existía selección y capacitación por competencias, el primer paso fue la reconstrucción del perfil de puestos, documento donde se definen las competencias y las actividades de todos los puestos de la organización (Martínez, 2013, p.36). Como se puede observar, el primer paso de la señorita Martínez para la implementación de las competencias, concuerda con lo que se había estipulado anteriormente, donde se afirmó que la determinación del tipo de competencias para cada cargo era la base del resto

del proceso, definir las competencias cardinales o genéricas para los puestos será también el primer paso para la empresa ecuatoriana objeto de estudio, posteriormente se reelaborarán los descriptivos de puesto, integrando las competencias seleccionadas.

Posteriormente a la reelaboración del perfil de puestos donde se definió las actividades de cada cargo, se construyó el diccionario de competencias, donde se agrupó los cargos a las competencias; las cardinales aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización, las específicas, aquellas que deben poseer cargos específicos, también se dio niveles a estas competencias, es decir cada competencia posee cuatro grados que definen el nivel de la misma, el 100% se entiende como el dominio total de la competencia, el 70% hace referencia a ciertas características inherentes a la competencia que aún no se han sido desarrolladas, el 50% define un nivel donde una competencia se ha establecido pero no se ha desarrollado, y el 10% es un nivel de competencia apenas visible y que debe ser desarrollado, esta delimitación de niveles se planteó para los procesos de selección, de tal manera que un nivel aceptable estaría entre 50 a 70% porque se puede desarrollar esa competencia, por otra parte, un nivel de 10% aún en personas que ya trabajan en la organización, funciona como un indicador de que podría existir un bajo desempeño, también se estableció un diccionario de valores de la empresa, específicamente se definió a la honestidad, responsabilidad, puntualidad y la lealtad como valores que deben ser inherentes y obligatorios a todos los puestos de la organización (Martínez, 2013, p.41-43). En la empresa objeto de estudio de la investigación ecuatoriana, se establecieron también niveles de competencia, muy similares a los mencionados en la investigación mencionada, la medición de niveles de competencia permite saber el grado de la misma para ser potenciada, sin embargo no se construyó un diccionario de valores, se podría plantear en un futuro la construcción del mismo, tomando en cuenta la realidad nacional y definiendo los valores propios de la empresa, sin embargo lo que se pretende con la investigación es identificar los beneficios de la administración del personal por competencias, identificando si existen mejoras en la productividad y efectividad en los trabajadores, para lo cual no sería necesario la definición

de valores ya que podría ser tema de otro estudio cómo los valores influyen en la rentabilidad de una organización.

De acuerdo a lo mencionado, una implementación de una gestión basada en competencias en la realidad ecuatoriana, podría resultar beneficiosa ya que conlleva pocos gastos administrativos y serviría para gestionar de una manera más ordenada los procesos en el área de talento humano, los subsistemas de selección y capacitación recibirían input de manera más objetiva, pues se conocerían las características y habilidades requeridas en la organización.

Por otra parte, una investigación mucho más cercana a nuestro contexto, se planteó como objetivo establecer fundamentos teóricos de un sistema de gestión por competencias para servir como soporte de una estrategia organizacional en una industria de artes gráficas en la ciudad de Cali (Medina, Delgado y Lavado, 2012, p.1). De este artículo se analizarán los resultados y las nociones establecidas al respecto, ya que el proceso de implementación de un sistema por competencias es muy similar al citado anteriormente, es decir también se definieron competencias para cada cargo partiendo de los descriptivos de puesto, la diferencia fundamental radica en la manera que se empezó, debido a que la implementación es parte de una propuesta más grande de administración del talento humano.

Como se mencionó en el párrafo anterior, la implementación de un sistema de gestión basado en competencias laborales, formó parte de un proyecto que pretendió mejorar la estrategia general de la empresa, el primer paso fue definir todos los procesos de la organización, así también como situaciones o contextos internos y ajenos a la empresa, de aquí se identificaron los procesos clave o más relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, dentro de estos procesos, en el área de talento humano se localizaron los subsistemas de capacitación, evaluación y planes de sucesión (Medina, Et al, 2012, p.135). Esta investigación demostró que el área de talento humano es clave en la administración estratégica de una organización y que un proceso de gestión por competencias tendría repercusiones en los subsistemas de talento humano que tienen mucha implicación para el desarrollo de las personas, para planes de sucesión o asenso.

La investigación colombiana señaló también las limitaciones que tuvieron para la formulación y posterior implementación de las competencias, una de estas fue el limitado conocimiento sobre la gestión de talento humano por competencias en la empresa por parte de las jefaturas, lo que resultó en un proceso de capacitación que extendió el proceso y añadió costos operativos, un aspecto mencionado en la investigación fue que una implementación similar en otra organización no podría resultar positivamente, ya que fue un estudio cualitativo que no abarcó los indicadores de gestión, es decir los resultados, sino solamente las competencias (Medina, Et al p.137). Es importante mencionar con respecto a la limitación señalada previamente, se considera imperativo utilizar un enfoque mixto, para obtener datos de los resultados obtenidos en las pruebas de desempeño de los trabajadores, de esta manera se evidenciará si la gestión por competencias aumenta la capacidad de producir de los trabajadores, también cabe recalcar que la implementación de una gestión por competencias deberá ser ajustada para cada organización, tomando en cuenta a que se dedica la misma.

Adicionalmente una investigación realizada en el año 2013, llamada “Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación de personal según el modelo, para la empresa en línea” (Beltrán y Urrea, 2013, p.1). Estableció un modelo para implementar la gestión basada en competencias, abarcando todos los subsistemas de talento humano.

Empezaron por definir las competencias para la empresa, no utilizaron un diccionario de competencias o un modelo ya establecido, sino que construyeron competencias propias basadas en las características de la empresa y de los cargos de la misma, para esto, realizaron entrevistas al personal para conocer las actividades que realizaban y la frecuencia de las mismas, posteriormente definieron que habilidades cognitivas serían necesarias para las funciones y a partir de ahí definieron los niveles de competencia, lo que resalta en esta investigación es la propuesta de agente de cambio, esta propuesta afirma que existen gamas que generan el cambio en las organizaciones, existen tres gamas de cambio; las de iniciativa que son aquellas que se dan al implementar nuevos proyectos en una empresa, las de procesos, que se entienden como los cambios en la manera de hacer una

determinada tarea y los cambios culturales referentes al cambio de pensamiento en las personas (Ulrich, 2006, citado en Beltrán y Urrea, 2013, p.50). La investigación citada previamente es la primera en tomar en cuenta el cambio y las consecuencias del mismo al pasar de un sistema de gestión tradicional a uno por competencias, propone los niveles de cambio en los cuales hay que trabajar para adoptar de manera más eficiente un sistema por competencias, se considera muy importante tomar en cuenta este aspecto para futuras investigaciones.

Finalmente se analizará la tesis de posgrado realizada en el país, “Diseño de un modelo de competencias enfocado en los procesos de selección y gestión del desempeño” (Belén, 2015, p.1). Esta investigación propone un modelo muy amplio y definido de competencias laborales.

Esta investigación empleó como método de identificación de competencias, la entrevista por incidentes críticos, para predecir el comportamiento en situaciones futuras mediante la formulación de situaciones reales pasadas y la evaluación del desempeño, el primer paso fue establecer una escala de conductas de acuerdo a un diccionario de competencias ya establecido, designaron después un panel de expertos que valorarían los resultados de las pruebas aplicadas y posteriormente utilizaron una matriz de priorización para definir qué competencia y en qué grado se ubicarían a cada puesto, por ejemplo, un cargo de asistente financiero, tenía un grado de frecuencia de aplicación de la competencia de servicio al cliente y en qué grado lo utilizaría, de esta manera se facilitarán los programas de capacitación ya que se conoce exactamente qué competencia se necesita fortalecer en cada empleado (Cela, 2015, p.56).

A diferencia de investigaciones previas, este modelo ecuatoriano de competencias, resulta mucho más específico ya que no solo define competencias y delimita niveles sino que añade la frecuencia con la que una competencia es requerida y utilizada por los colaboradores, si bien esto puede resultar muy beneficioso, se debe considerar también que el modelo de competencias tradicional asume que las competencias se utilizan todos los días porque son parte de la persona.

Posteriormente a la implementación por competencias se realizó una comparación entre evaluaciones de desempeño a trabajadores contratados por una gestión tradicional y por una gestión basada en competencias, se hizo este proceso al área de ventas, la comparación se hizo estableciendo un promedio de las evaluaciones de desempeño, es decir los trabajadores contratados por gestión tradicional obtuvieron un puntaje de 75% de factor de cumplimiento y los trabajadores contratados por una gestión por competencias obtuvieron un 92% de factor de cumplimiento, demostrando así la relación que existe entre la gestión del talento humano basado en competencias con la efectividad de los trabajadores (Cela, 2015, p.59).

Con base a las investigaciones mostradas y los conceptos con los que se trabajó, es posible proponer un sistema de gestión de talento humano basado en competencias para todas las organizaciones que trabajen con subsistemas de talento humano bien definidos, ya que este tipo de gestión afecta estos procesos, desde la selección del personal, donde se ubicarán a los candidatos que posean las competencias requeridas para la empresa; pasando por el sistema de capacitación donde se conocerán las competencias que deban ser fortalecidas; hasta las evaluaciones de desempeño, donde se añade la evaluación de competencias a la de indicadores de gestión y de resultados, consiguiendo así conocer de mejor manera las capacidades de los trabajadores, como se estableció previamente, la implementación de la gestión por competencias inicia con la delimitación de las mismas, es decir se debe definir qué competencias requiere la organización y en qué medida, esta definición debe nacer de las actividades y funciones descritas en los perfiles de puestos, una vez establecidas las competencias para cada cargo la administración de recursos humanos no difiere en gran manera de la gestión tradicional. La principal ventaja que ofrece este tipo de gestión, desde el punto de vista del investigador es que ya no se considera a las personas como recursos que solamente deben dar resultados sino que se conocen las características inherentes a los mismos y esto permite potenciar las habilidades y conocimientos, considerando a las personas como el motor de la organización, con todo lo anterior mencionado se considera posible que la gestión por competencias incremente la productividad de una empresa,

mediante el mejoramiento de las capacidades de las personas. En la empresa objeto de estudio, como se mencionó antes, se implementará el modelo de gestión por competencias, siendo el primer paso, la identificación de las competencias para cada cargo, es decir la creación del diccionario de competencias, luego se reestructurarán los descriptivos de puesto, los mismos que indicarán, las competencias y niveles de las mismas, posteriormente se formularán procesos de selección (pruebas, test y demás) que permitan identificar las competencias requeridas, también los procesos de capacitación y desarrollo organizacional serán muy influenciados por las competencias delimitadas, ya que la DNC (diagnóstico de necesidad de capacitación) se realizará verificando que competencias o en qué grado, deben ser potenciadas y desarrolladas.

10.-Cronograma

Tabla 5

Cronograma de actividades

Actividades	Semana/mes	Descripción
1. Primer acercamiento a la organización.	20 de julio del 2017	Se presentará la carta de solicitud al gerente general con copia al departamento de talento humano al área de producción.
2. Exposición verbal de los objetivos y procedimiento de la investigación.	27 de julio del 2017	Se realizará una exposición a detalle de los aspectos relevantes de la investigación haciendo hincapié en los beneficios de la misma para la empresa.
3. Entrega de asentimientos informados y aplicación de las entrevistas.	Del 2 al 31 de agosto del 2017	Se entregaran los asentimientos informados y se aplicarán las entrevistas a la muestra escogida en un lugar y horario escogidos por la

		organización.
4. Tutorías con la docente asignada	Del 3 de octubre al 29 de noviembre del 2017	Revisar y analizar el plan de titulación.
5. Tabulación y manejo de la información.	Del 20 al 29 de septiembre del 2017	Codificación y comparación de la información obtenida.
6. 4. Análisis de documentos y verificación de la productividad.	Del 5 al 19 de septiembre del 2017	Se analizarán los datos y documentos requeridos para el cálculo de la productividad bajo la supervisión de un miembro del departamento de respuesta rápida de la empresa.
7. Tabulación y manejo de la información.	Del 20 al 29 de septiembre del 2017	Codificación y comparación de la información obtenida.
8. Entrega de resultados y verificación de confidencialidad.	Del 3 al 28 de octubre del 2017	Se corroboraran los datos y se presentaran los resultados a la organización garantizando la confidencialidad de la información.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2003). *Elijar al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Argentina: Universidad Adolfo Ibañez. Recuperado de <https://es.slideshare.net/nabega007/martha-alleselijaalmejorcomoentrevistarporcompetencias>
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360*. Argentina: Universidad Adolfo Ibañez. Recuperado de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/alles-martha-desempec3b1o-por-competencias-de-360c2ba-completo.pdf>
- Bedodo, V. Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Santiago: Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1>
- Beltrán, N. Urrea, D. (2013). *Diseño e Implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea*. Bogotá. EAN. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4630/BeltranNilson2013.pdf?sequence=4>
- Cela, B. (2015). *Diseño de un modelo de competencias enfocado en los procesos de selección y gestión del desempeño. Caso: Deltamontero S.A.* Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4991/1/T1950-MDTH-Cela-Dise%C3%B1o.pdf>
- Benjamín, E. Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México: McGrawHil. Recuperado de <http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Organizacion-de-Empresas-Benjamin-3ed.pdf>
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones*. Nueva York: Fondo de Cultura Económica.

Recuperado de https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf

Cardona, P. (1999). *En busca de las competencias directivas. El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas*. Barcelona: Antiguos alumnos del IESE. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>

Cela, B. (2015). *Diseño de un modelo de competencias enfocado en los procesos de selección y gestión del desempeño. Caso: Deltamontero S.A.* Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4991/1/T1950-MDTH-Cela-Dise%C3%B1o.pdf>

Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Ecuador. Escuela Politécnica Superior de Chimborazo. Recuperado de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. McGrawHill. Recuperado de https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf

Del Pozo, J. (2013). *Competencias profesionales. Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Madrid: Narcea. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/visor/28928ç>

Díaz, R. Arancibia, V. (2002). *El enfoque de las competencias laborales: Historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas*. Chile. Universidad de Chile. Recuperado de <file:///C:/Users/Jonathan/Downloads/433-425-1-PB.pdf>

- Dulzaides, I. María, E. Molina, G. Ana, M. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED*, 12(2), 1. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&tlng=es.
- Escobar, I. (2014). *Un nuevo modelo de gestión de competencias en la Universidad del Ecuador ante el proceso de globalización*. Ecuador. Universidad Estatal de Bolívar. Facultad de Ciencias Administrativas. Recuperado de http://www.ueb.edu.ec/app/talentos/images/PDF/REVISTA-TALENTOS/VOLUMEN_II_N1/UN_NUEVO_MODELO_DE_GESTIN_DE_COMPETENCIAS.pdf
- Ernst & Young. (sf). *Manal del Director de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Olot: Ernst & Young Consultores. Recuperado de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Galindo, Mariana y Viridiana. R. (2015). *Productividad en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México*. Recuperado de http://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf?m=1453513201
- Gómez, C. Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>
- González, C. López, I. Jiménez, Á. Nieto, R. (2009). *Descripción General de los Sistemas Abiertos*. Madrid: ETS. Recuperado de <http://ocw.upm.es/maquinas-y-motores-termicos/termodinamica-ii-2042/Contenidos/Material-de-clase/sistemasabiertos.pdf>

- Grande, I. Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC. (Versión digital). Recuperado de <https://books.google.com.uy/books?id=qFczOOiwRSgC&pg=PA75&dq=muestreo+por+cuotas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiU0fDj1pfUAhUC4iYKHRpMBvoQ6AEINzAE#v=onepage&q=muestreo%20por%20cuotas&f=false>
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Irigoin, M. Vargas, F. (2002). *Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen en el sector salud*. Montevideo: OIT. Recuperado de http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf
- Macías, R. (2007). *Procedimiento general para el desarrollo e implementación de modelos de gestión por competencias para departamentos de fabricación de azúcar*. Cuba: UCLV. Recuperado de <http://centroazucar.uclv.edu.cu/media/articulos/PDF/2007/4/8.pdf>
- Martínez, V. (2013). *Gestión del talento humano por competencias para una empresa de Artes Gráficas*. México. Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>
- Medina, A. Delgado, A. Lavado, P. (2012). *Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)*. Colombia. Estudios Gerenciales. Recuperado de <file:///C:/Users/Jonathan/Downloads/1159-3899-1-PB.pdf>
- Menéndez, F. Fernández, F. Llaneza, F. Vázquez, J. Espeso, M. (2009). *Formación superior en prevención de riesgos laborales*. España: LEX NOVA. Recuperado de https://books.google.com.uy/books?id=_RGIvwd2A84C&pg=PA500&dq=

entrevista+semiestructurada&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiuyOOB-5fUAhUJSCYKHeTvBhcQ6AEIIDA#v=onepage&q=entrevista%20semiestructurada&f=false

Merriam-Webster's Collegiate Dictionary (2003). Recuperado de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/competent>

Moreno, J. Pelayo, Y. Vargas, A. (2004). *La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la ciudad del conocimiento*. Huelva: Revisa de Empresa N.10. Recuperado de http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf

Paz, R. Gómez, D. (sf). *Productividad y Competitividad. Administración de las Operaciones*. Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad. Manual práctico*. Ginebra: Organización internacional de trabajo. Recuperado de http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1987/87B09_433_span.pdf

Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Netbiblo. Recuperado de <https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=Hs8lm2CdcpUC&oi=fnd&pg=PA11&dq=gesti%C3%B3n+por+competencias&ots=tpT6std8L4&sig=OyTY1E9A7353tYoyBtA11LjJAJ4#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20por%20competencias&f=false>

Salkind, N. (1998). *Métodos de investigación*. México. Prentice Hall. Recuperado de <https://books.google.com.uy/books?id=3uIW0vVD63wC&pg=PA103&dq=muestreo+por+cuotas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiz4r7nz5fUAhXFOiYKHYLWC2oQ6AEIIDA#v=onepage&q=muestreo%20por%20cuotas&f=false>

Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima*. (Tesis de grado aprobada

para obtener doctorado en administración de empresas) Lima: Facultad de ciencias administrativas. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito_hp%282%29.pdf

Vásquez, W. (1994). *La administración de recursos humanos: Una nueva perspectiva para el desarrollo*. Costa Rica. Recuperado de <http://www.binasss.sa.cr/revistas/rcafss/v2n21994/art4.pdf>

Zapata, Á. Murillo, G. Martínez, J. Gonzáles, C. Salas, J. Ávila, H. Caicedo, A. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización del management*. Bogotá: Kimpres. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/visor/30061>

ANEXOS

Anexo 1



Universidad de las Américas
Programa de Psicología
SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN

Quito, 31 de agosto del 2017

Doctora

Olga Neira

Jefa de Talento Humano de la empresa Empaqplast.

Presente,

Mediante la presente tengo el agrado de presentarme. Soy, Jonathan Ismael Pazmiño Carrión, con CI 1722613154-1 estudiante de la Universidad de las Américas y me encuentro realizando el proyecto investigativo de Efectos de una gestión basada en competencias sobre la productividad de una empresa manufacturera en la ciudad de Quito.

Ante lo cual solicitamos a usted la autorización para realizar un estudio en el área de producción en la prestigiosa organización que representa. Específicamente el trabajo a realizar consistirá en:

Entrevistas semiestructuradas con el área de producción de la organización. Así también la utilización de una matriz comparativa de la productividad.

Informamos a usted aspectos importantes del estudio:

1. Este estudio no representa costo alguno para la institución o para los participantes.
2. La participación de cada uno es meramente voluntaria y se pueden retirar en cualquier momento del estudio.
3. Este estudio no presenta riesgo alguno para la integridad física o psicológica de los participantes.
4. Los datos reportados de la aplicación de entrevistas serán manejados bajo absoluta confidencialidad y los nombres de los participantes no aparecerán en ninguna parte del estudio.
5. La institución recibirá un informe de los resultados de la investigación.

Cualquier duda puede comunicarse con:

- Jonathan Pazmiño enviando un correo a jnpazmino@udlanet.ec o bien llamando al teléfono 0999023105.

Agradecemos su acogida favorable y aprovechamos la oportunidad para expresar a usted nuestros sentimientos de alta estima.

Atentamente,

Jonathan Pazmiño

Anexo 2



Universidad de las Américas

Carrera de Psicología

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Jonathan Pazmiño, de la Universidad de las Américas. La meta de este estudio es conocer los efectos de una gestión de talento humano basada en competencias sobre la productividad en el área de producción en una empresa manufacturera privada.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Jonathan Pazmiño. He sido informado (a) de que la meta de este

estudio es conocer los efectos de una gestión de talento humano basada en competencias sobre la productividad en el área de producción en una empresa manufacturera privada

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 20 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Jonathan Pazmiño al teléfono 0999023105 .

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Jonathan Pazmiño al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante
(En letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

Anexo 3

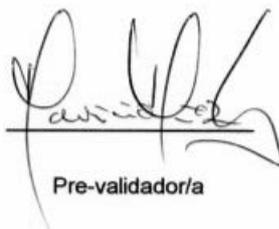
SOLICITUD VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUALITATIVOQuito, 8 Noviembre 2017**PRÉ-VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

La presente tiene por objeto certificar la pré-validación del instrumento "guion de entrevista semiestructurada" mismo que ha sido propuesto en el estudio denominado "Efectos de la gestión por competencias sobre la productividad en una empresa manufacturera de la ciudad de Quito", el cual será presentado como trabajo de titulación para optar por el título de Psicólogo/a por el/la estudiante Jonathan Ismael Pazmiño Carrión.

A continuación firman los presentes:



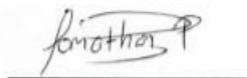
Pre-validador/a



Pre-validador/a



Tutor/a



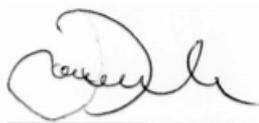
Estudiante

Anexo 4

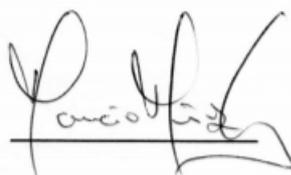
SOLICITUD VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO CUANTITATIVOQuito, 8 Noviembre 2017**PRÉ-VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

La presente tiene por objeto certificar la pré-validación del instrumento "matriz de comparación de la productividad" mismo que ha sido propuesto en el estudio denominado "Efectos de la gestión por competencias sobre la productividad en una empresa manufacturera de la ciudad de Quito", el cual será presentado como trabajo de titulación para optar por el título de Psicólogo/a por el/la estudiante Jonathan Ismael Pazmiño Carrión.

A continuación firman los presentes:



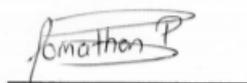
Pre-validador/a



Pre-validador/a



Tutor/a



Estudiante

Anexo 5

GUION ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

FORMATO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Objetivo: Conocer las variables que influyen en la productividad de una empresa privada.

Instrucciones:

- Se enviará una solicitud al jefe del área de producción para concretar el día y la hora de las entrevistas.
- Las entrevistas se realizarán en forma individual y tendrán una duración de 30 minutos aproximadamente.
- Se mantendrá la confidencialidad de los participantes asignando códigos a cada entrevista en lugar de usar los nombres de los mismos.
- Se expondrá los objetivos de la investigación previamente a la entrevista.

Guion de entrevista semiestructurada:

Entendiendo a la productividad, como la capacidad de producir envases plásticos utilizando menos recursos y en menor tiempo, responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cree usted que la productividad se relaciona con la manera en que se contrata a los trabajadores y por qué?
2. ¿Piensa usted que la satisfacción de los trabajadores tiene que ver con un aumento de la productividad y por qué?
3. ¿Qué le motiva a usted a ser más eficiente y productivo en su trabajo?
4. ¿Piensa que la retribución económica influye en la productividad y por qué?
5. ¿Qué elementos se toman en cuenta para conocer la productividad en su empresa?
6. ¿Qué factores piensa usted que incrementan la productividad en su empresa?
7. ¿Qué factores cree usted que disminuyen la productividad en su empresa?

Anexo 6

MATRIZ COMPARATIVA DE LA PRODUCTIVIDAD

MATRIZ COMPARATIVA DE PRODUCTIVIDAD							
AÑO 2013. GESTIÓN TRADICIONAL DEL TALENTO HUMANO				AÑO 2014. GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
MES	NÚMERO DE TRABAJADORES	HORAS DE TRABAJO	PRODUCCIÓN	MES	NÚMERO DE TRABAJADORES	HORAS DE TRABAJO	PRODUCCIÓN
ENERO				ENERO			
FEBRERO				FEBRERO			
MARZO				MARZO			
ABRIL				ABRIL			
MAYO				MAYO			
JUNIO				JUNIO			
JULIO				JULIO			

AGOSTO				AGOSTO			

PRODUCTIVIDAD:	producción/número de horas por número de trabajadores
----------------	---

