

Peñaherrera Villavicencio Aida Maritza

Villavicencio Sarango Eleana Patricia

**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES
ESTRATÉGICAS EN EL MERCADO DE TRABAJO
ECUATORIANO**

Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios especialización mayor Marketing, especialización menor Finanzas.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2013

PEÑAHERRERA, Aida M.; VILLAVICENCIO, Eleana P., Análisis de las competencias profesionales estratégicas en el mercado de trabajo ecuatoriano. Quito: UPACIFICO, 2013, 99p. José Andrés Cortés Valente (Trabajo de Conclusión de Carrera-TCC presentado a La Facultad de Negocios de La Universidad Del Pacífico)

Resumen: Actualmente el modelo de gestión por competencias se establece como el pilar estructural para la eficaz gestión del Talento Humano, por lo que se ha desarrollado esta investigación básica con el fin de identificar las competencias genéricas más importantes dentro del mercado laboral ecuatoriano, tomando en cuenta los sectores productivos más representativos del PIB. Los resultados de la investigación benefician tanto a las organizaciones en la toma de decisiones ante diversos programas de gestión de recursos humanos en el desarrollo organizacional, así como a las instituciones de educación superior para fomentar una cultura de aprendizaje basada en competencias para satisfacer la demanda de profesionales capacitados en competencias laborales.

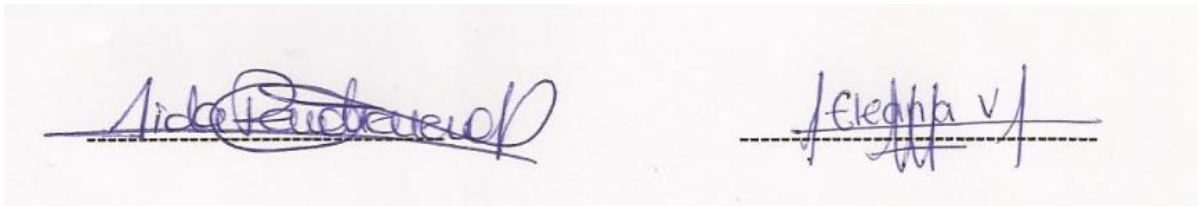
Palabras claves: Competencias laborales, competencias genéricas, Ecuador

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Aida Maritza Peñaherrera Villavicencio, Eleana Patricia Villavicencio Sarango declaramos ser las autoras exclusivas del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de nuestra responsabilidad.

Por medio del presente documento cedemos nuestros derechos de autor a La Universidad del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título “Análisis de las competencias profesionales estratégicas en el mercado de trabajo ecuatoriano” con fines académicos y/o de investigación.

The image shows two handwritten signatures in blue ink on a white background. The signature on the left is for Aida Maritza Peñaherrera Villavicencio, and the signature on the right is for Eleana Patricia Villavicencio Sarango. Both signatures are written over a horizontal dashed line.

Quito, 2013

CERTIFICACIÓN

Yo, José Andrés Cortés Valente docente de la Facultad de Negocios y Economía de La Universidad Del Pacífico como Director del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que las señoritas Aida Peñaherrera y Eleana Villavicencio, egresadas de esta institución, son autoras exclusivas del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



Quito, 2013

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este trabajo de conclusión de carrera como uno de los requisitos previos para la obtención de grado de Ingeniería Comercial de La Universidad Del Pacífico, autorizo a la Biblioteca de la Universidad para que haga uso de este trabajo de conclusión de carrera un documento disponible para su lectura.

Estamos de acuerdo en que se realice cualquier copia de este trabajo de conclusión de carrera dentro de las regulaciones de la universidad según como dictamina la LO.E.S. 2010 Art.144.

Cuatro copias digitales, de este trabajo de conclusión de carrera quedan en custodia de La Universidad Del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso suscribe,



Handwritten signature in blue ink over a horizontal line, with the word "Decanatura" printed below it.

Quito, 2013

INTRODUCCIÓN

El mercado laboral ecuatoriano demanda una eficaz gestión del talento humano que debe estar basado en competencias laborales estratégicas—éstas se refieren a los conocimientos y habilidades que una persona posee o adquiere para desempeñar una actividad específica—que se desarrollan por medio de capacitación y formación profesional.

La gestión del talento humano basado en competencias tiene beneficios para las organizaciones del mundo actual que buscan un desempeño destacado dentro del mercado laboral, como son:

Beneficios para las Organizaciones:

- La gestión por competencias unifica los ideales de la organización con las demandas de la sociedad y del sector productivo.
- Proporciona trabajadores capacitados en los conocimientos y destrezas que la organización necesita para operar con eficiencia y eficacia en distintos campos: científico, técnico, económico, social, ético, entre otros.
- El enfoque por competencias facilita el desarrollo del talento humano de acuerdo a las necesidades del sector productivo de la organización, dando como resultado un desempeño laboral de calidad.
- La capacitación y formación profesional por competencias aporta a las organizaciones al momento de enfrentar cualquier desafío, problema o situación del mercado laboral en una sociedad en permanente transformación.

El Estado ecuatoriano ha diseñado el Plan del Buen Vivir actual (2013-2017), dentro de sus estrategias, lineamientos y objetivos busca fomentar el desarrollo de la sociedad ecuatoriana en los distintos ámbitos y actividades como: la salud, educación, procesos de capacitación y formación continua; este objetivo está vinculado con el Código de la Producción.

Este proyecto de investigación busca determinar las 10 competencias genéricas (estratégicas) más importantes del mercado laboral dentro de los principales sectores productivos del país de acuerdo a un análisis del PIB Nacional para el 2011.

La investigación se basa en las 27 competencias genéricas obtenidas en el Proyecto Tuning Europa—el cual se desarrolló a nivel de las universidades de la Unión Europea con el fin de unificar las mallas curriculares de dichas instituciones para beneficiar a la población en su proceso de educación superior—estas competencias abarcan un amplio esquema del mercado laboral, es por esto que serán la base de este estudio.

La investigación favorece a las organizaciones que están dentro de los principales sectores productivos analizados en esta investigación, por medio de una metodología en base a cuestionarios realizados a las empresas objetivo de dichos sectores.

Este proyecto es de investigación básica, la misma que se define como:

La investigación básica consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden fundamentalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada. (SENESCYT, 2012)

CAPITULO I LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN

I.A. Fundamentos teóricos

Para realizar este trabajo de investigación nos basaremos en el concepto de competencias genéricas extraídas del Proyecto Tuning de Europa (2004).

I.A.1. Definiciones Conceptuales:

I.A.1.a. Competencias: Una competencia es un conjunto de habilidades y conocimientos que una persona desarrolla y aplica en sus actividades laborales y que le favorece en su desempeño dentro de la organización, como por ejemplo: Una competencia es la Motivación por el logro, una persona que posea esta competencia se fija en objetivos, se responsabiliza personalmente y utiliza información, como resultado se obtiene una *mejora continua* para la empresa y para la persona.

Competencias Genéricas: son competencias generales que se toman en cuenta sin importar el área de estudio o de trabajo, por ejemplo en todas las áreas se debe tener la capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.

Competencias Específicas: son competencias que se aplican en un área específica de estudio o de trabajo.

I.A.1.b. Proyecto Tuning Europa: Este proyecto se crea por la necesidad de implementar un sistema unificado de mallas curriculares a nivel de toda Europa cuya meta es identificar e intercambiar información para mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia de las mismas.

El Proyecto Tuning se basó en las competencias genéricas que se obtuvieron del estudio para poder unificar el sistema de educación superior en Europa y que permite además, una transferencia al mercado de trabajo teniendo como eje de transferencia el concepto de competencia laboral.

I.A.1.c. Proyecto Tuning América Latina:

El proyecto Tuning América Latina parte del Proyecto Tuning Europa, con la necesidad de desarrollar la calidad, efectividad y transparencia entre las instituciones de educación superior mediante la colaboración mutua donde exista un intercambio de información. Uno de sus propósitos principales es ayudar a que todas las titulaciones sean comparables y comprensibles facilitando la interacción entre las mismas, como se buscaba con el proyecto en Europa. 8 universidades fueron parte inicial de este proyecto en el año 2004.

Este proyecto adoptó el modelo europeo inclusive se manejaron las mismas competencias genéricas.

I.A.1.d. Modelo de gestión por competencias: Un modelo de gestión por competencias tiene como principal objetivo alinear al talento humano de la organización con los objetivos estratégicos organizacionales

I.B. Objetivos del estudio

I.B.1. Objetivo General

I.B.1.a. Identificar las principales competencias genéricas en el mercado laboral ecuatoriano por sector productivo.

I.B.2. Objetivos Específicos

I.B.2.a. Identificar las 10 competencias genéricas más importantes para las empresas y/u organizaciones (empleadores) y las más representativas de los sectores productivos con mayor PIB nacional.

I.B.2.b. Disponer de las competencias genéricas (estratégicas) por sectores productivos que permita la toma de decisiones ante diversos programas de gestión de recursos humanos como son: Capacitación, gestión por competencias, selección de personal por competencias, evaluación de desempeño, coaching-desarrollo organizacional.

I.C. Justificación del objetivo

La idea parte de la necesidad de un estudio sobre las competencias profesionales que demanda el mercado laboral ecuatoriano ya que no existe un conocimiento acerca de las mismas; tomando en cuenta las competencias genéricas dentro del mercado laboral.

Actualmente el modelo de gestión por competencias se establece como el pilar estructural para la eficaz gestión de las políticas y subsistemas del área de Talento Humano.

En el Ecuador no se conoce públicamente ninguna investigación sobre el tema propuesto en este plan de trabajo, donde se busca analizar cuáles son las competencias genéricas en el mercado laboral ecuatoriano que oriente la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos y las políticas gubernamentales, especialmente la capacitación profesional y en segundo plano, la educación superior en busca del cambio de matriz productiva.

Los beneficiarios serían las organizaciones que podrían conocer cuáles son las competencias genéricas (estratégicas) más importantes para la toma de decisiones organizacionales en sus políticas de talento humano.

I.D. Metodología utilizada

A través del estudio de investigación se intentará paliar este déficit de información existente que permitirá poder identificar cuáles son las competencias estratégicas más importantes. Una vez identificadas, podrán usarse como referencia tanto por las organizaciones que quieran implantar un modelo integral de gestión por competencias, cómo de las instituciones públicas responsables de la gestión de fondos de capacitación que necesitan conocer cuáles son las más estratégicas para poder orientar su asignación de recursos estatales.

Para la realización de esta investigación se tomará como base las competencias genéricas del Proyecto Tuning Europa, que cabe recalcar son las mismas del Proyecto Tuning América Latina, y que cuenta con una reputada base de análisis y validación académica.

La investigación se la realizará de la siguiente manera:

Partiendo de las competencias genéricas del Proyecto Tuning Europa, se tomará una muestra de organizaciones más representativas por cada sector productivo con el fin de determinar cuáles son las competencias profesionales más valoradas por parte de los empleadores.

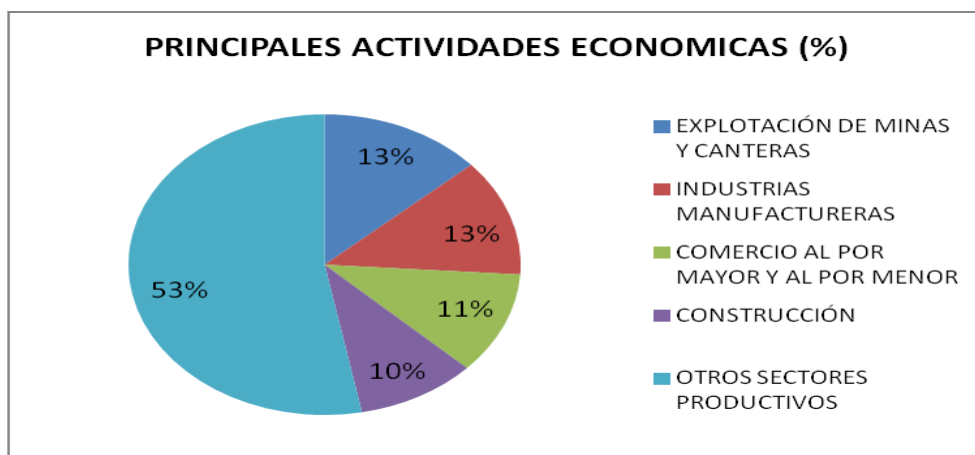
Se segmentará el mercado de trabajo por sectores productivos que tienen mayor impacto en el PIB nacional, así como su impacto en el mercado de trabajo, según los cuadros que se presentan a continuación.

Figura 1 División PIB Nacional por Industria al 2011.



Fuente: Banco Central del Ecuador. “El gráfico es de elaboración propia con los datos de la fuente mencionada.”

Figura 2 Principales Actividades Económicas en % de acuerdo al PIB Nacional 2011



Fuente: Ecuador en Cifras. “El gráfico es de elaboración propia con los datos de la fuente mencionada.”

I.E. Beneficios esperados

- Identificación de las competencias laborales genéricas para la toma de decisiones dentro de las organizaciones y dentro de la formación académica superior en el Ecuador.
- Ampliación del conocimiento personal e instructivo sobre la gestión del talento humano basado en competencias.
- Desarrollo humano, personal y emocional.

CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL

II.A. Perfil de competencias

II.A.1. Definición

Etimológicamente, la palabra competencia tiene uno de sus orígenes del latín *competentia* que significa “disputa o contienda entre dos o más personas sobre alguna cosa” (Gallego, 2008); otro significado es la oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener una misma cosa. (Gallego, 2008)

La palabra competencia viene del término *competence* del idioma Inglés. Hay palabras en el diccionario relacionadas con *competence* como: *capability* (capacidad), *efficiency* (eficiencia), *skill* (habilidad); tomando en cuenta las raíces latinas encontramos palabras relacionadas como: *cognizance* (conocimiento) o *responsability* (responsabilidad).

Existen varias definiciones de competencia dependiendo del acercamiento a una disciplina u otra. Nos encontramos una base teórica confusa para definir o clasificar el término competencia, sin embargo en forma general podemos interpretar la *competencia* como “un sistema bastante especializado de habilidades y capacidades necesarias o suficientes para alcanzar una meta específica.”(Weinert, 2004)

La Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado de Chile, en uno de sus artículos menciona que:

Las competencias son acciones que deben ser mostradas de manera práctica y de manera teórica, interpretables, comunicables por diversos canales, criticables en su valor, aporte y creatividad por otras personas distintas de aquellas que originan la competencia que se desea valorar. (Olivares-Escanilla, 2007)

El concepto *competencia* promete una gran diversidad de aplicaciones para muchos ámbitos; en el deporte, el término se entiende como una acción física para saber quiénes son los mejores competidores; en la economía, la competencia pasa a ser decisiva sobre la rentabilidad obtenida; en la psicología cognitiva, se debe ver a este término de forma dinámica y amplio para su estudio; en la educación, no se puede comparar entre los términos competencia y competitividad pues sus significados son opuestos totalmente; en cuanto a situaciones de formación, la competencia pasa a ser una herramienta para construir habilidades y destrezas en los individuos.

Las acciones para la construcción de estas habilidades y destrezas deben ser enfocadas al desarrollo integral de las personas, más allá de la especialización operativa, ya que en la formación de competencias se requiere un enfoque orientado hacia el mundo laboral, siendo éste más extenso y que abarque suficientes elementos para un desarrollo en lo crítico, social, personal, práctico y teórico para su conocimiento e interpretación.

El significado de competencia tiene su origen cognoscitivo, por la necesidad de algunos lingüistas de construir teorías y uno de ellos es N. Chomsky (1965) el mismo que, partiendo de una concepción abstracta de la estructura cognoscitiva, define a la competencia como “capacidad y disposición para la actuación y la interpretación” (Gallego, 2008), por la importancia que implica estos términos sobre las competencias, pues para Chomsky las

competencias no se identifican principalmente con capacidades o simplemente el desarrollo de habilidades y destrezas, y no obedecen a indicadores genéticos de la persona, es decir, una persona no nace con una competencia.

La capacidad se refleja como desarrollos que tienen como meta un perfeccionamiento al momento de desempeñar una actividad; la disposición y actuación están ligadas a un carácter actitudinal y que amplían el concepto de competencias más que *habilidades y destrezas*, pues se habla de que el individuo esté dispuesto a desempeñarse bajo ciertas competencias independientemente de que las posea o no y la falta de demostración de éstas se da por la carencia de rasgos actitudinales, aptitudes y capacidades requeridas para fomentar la actuación requerida y determinada por la competencia; y la interpretación es un proceso que implica compromiso e involucración en el desarrollo y construcción de las competencias.

Por otro lado, “el enfoque conductual de competencia ha tenido notable desarrollo en el campo de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, donde buscan que los trabajadores posean competencias clave para que las empresas sean competitivas” (Tobón, 2006).

Adentrándonos en las teorías psicológicas del desarrollo e inteligencia, Gallego en su libro *Competencias Cognoscitivas* (2008) cita algunas definiciones de autores como H. Gardner, A. Brookling, Margarita Kufmann.

H. Gardner, conceptualiza a la competencia bajo su teoría de *las inteligencias múltiples*, donde define a las competencias básicamente como habilidades y destrezas que un individuo adquiere mediante un aprendizaje sistemático y en donde puede ser competente sin necesidad

de ser creativo al momento de realizar su labor de manera eficiente. Esta definición, entonces, se basa en la inteligencia del individuo, es decir, si la persona se capacita en una competencia la puede realizar sin problema.

De la misma manera, A. Brookling se refiere a competencias en consonancia con Gardner; Brookling afirma que las competencias son *saberes de ejecución* que un individuo aplica al momento de realizar su trabajo eficazmente en un contexto determinado, independientemente del porqué o para qué de la actividad que realiza.

Finalmente encontramos a Margarita Kufmann quien manifiesta que “competencia es igual a conocimientos, normas, valores y estándares de comportamiento” que se transmiten sistemáticamente.

Una revisión crítica de Gallego (2008) manifiesta que dadas estas definiciones de la competencia centradas el concepto básico de competencias genera dos problemas: el primero es que el término se reduce a habilidades y destrezas y que se limita a una persona a especializarse en tales competencias específicas y no tendría acceso a los fundamentos de donde se desprenden tales habilidades; el segundo problema es la externalidad frente al saber, es decir, para resolver un problema necesita revisar sus conocimientos para optar por la mejor decisión y con tantos saberes se vuelve un proceso al infinito.

Las competencias se relacionan y se reflejan en el desempeño laboral en los puestos de trabajo; las competencias pueden ser diferenciadoras, ya que distinguen a trabajadores de acuerdo a su desempeño laboral sea superior o mediano; y son esenciales porque se necesitan para lograr un desempeño mínimo adecuado.

Encontramos una definición más amplia que incorpora tres partes importantes que complementa esta revisión del concepto de competencia, donde competencia se define como “una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación” (McClelland, 1991). Partiendo de este concepto exportamos los tres factores más importantes que son: las características subyacentes, las causales relacionadas y el criterio referenciado.

Características Subyacentes:

Una competencia es parte profunda de la personalidad de un individuo y al mismo tiempo puede predecir la conducta en diferentes situaciones. Existen cinco tipos de características de competencia:

- **Motivos.**-son cosas que impulsan dirigen y seleccionan a una persona para actuar enfocada en algo, por ejemplo a lograr sus metas.
- **Rasgos.**- son características físicas o de carácter que dan una respuesta consistente a una situación específica, por ejemplo el autocontrol y el manejo del estrés.

Observamos esta característica en líderes de organizaciones quienes tienen que tener un buen control para poder tomar decisiones precisas y resolver problemas.

También, se considera que los motivos y las competencias pueden predecir lo que las personas harán en sus puestos de trabajo en un largo plazo sin necesidad de una supervisión estricta, tomándolos en cuenta como rasgos maestros que son intrínsecos.

- Auto-Concepto.- son las actitudes o valores que una persona posee y que reflejan lo que piensa, lo que hace y lo que está interesado en hacer.
- El conocimiento.- es toda aquella información general y técnica que posee un individuo para tomar decisiones.

Las pruebas de conocimiento no son eficaces al momento de determinar el desempeño laboral; esto se debe al modelo o el tipo de prueba que se usa pues en muchos casos no miden el conocimiento en todos los ámbitos, incluyendo la comprensión, sino solamente la información memorizada en dicho momento, por lo que no se puede definir un nivel real de esta competencia al momento de aplicar los conocimientos.

- Destreza.- es la habilidad o capacidad de realizar una tarea, sea ésta física, por ejemplo la gimnasia; o mental, por ejemplo resolver problemas matemáticos.

Las competencias de conocimiento y destrezas son más visibles en las personas y son más fáciles de desarrollar por medio de formación y capacitación; al contrario, las competencias de auto-concepto, de rasgo y de motivos son más profundas y menos visibles, pues forman parte de la personalidad de las personas, sin embargo se pueden desarrollar con entrenamiento y experiencias positivas de desarrollo.

Relaciones Causales:

La relación causal es la relación directa entre las competencias y el desempeño. A continuación presentamos un flujo causal, donde se muestra cómo las competencias (los

motivos, rasgos, auto-concepto y el conocimiento) dadas por una situación, pueden identificar conductas que predicen un desempeño concreto incluyendo una intención, acción y resultado.

Figura 3 Modelo de flujo causal de competencias



Fuente: Dalziel, Cubeiro, Fernández (1996, p30)

En este flujo la competencia es *la motivación por el logro*, que viene a ser la intención de hacer las cosas de mejor manera y lograr los objetivos planeados con un estándar más alto; esta competencia induce a realizar las acciones necesarias para obtener un resultado esperado tal como se expresa en la figura. Estas conductas o acciones llevan a una mejora continua dentro de las organizaciones en cuanto a calidad, productividad, conocimiento y por ende a la innovación en todo sentido.

Referencia de Criterio:

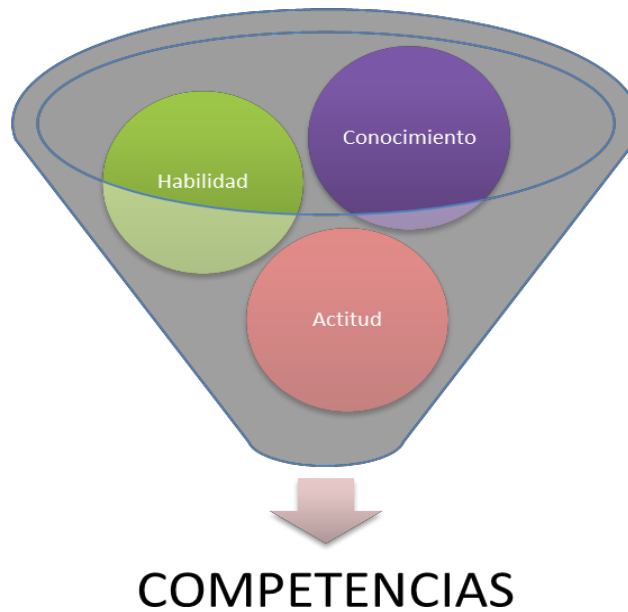
Como tercera característica de la definición de McClelland tenemos la referencia de criterio; esto viene a ser los criterios sobre la eficiencia de las competencias o mejor dicho un desempeño superior en un puesto de trabajo.

El desempeño superior (siendo éste sobresaliente) y el desempeño eficaz (siendo éste un nivel de trabajo mínimo aceptable) se refleja en la diferencia en el desempeño de una persona en el desarrollo de su trabajo frente a otra dada en una situación específica.

En este punto incluyen todas las características subyacentes que ya hemos revisado y que forman parte de una competencia, es decir, si dos personas con la misma formación académica realizan el mismo trabajo, su desempeño se determinará por las competencias que se identifiquen en ese momento, siendo éstas expresadas mediante su motivación, carácter, conocimiento y lo que cada uno piensa y espera de sí mismo; esta es la diferencia del desempeño dado por competencias.

Dentro de todas las definiciones de competencias, podríamos resumir que las competencias son características personales que establecen diferencias en el desempeño promedio y superior entre los individuos, y que ayudan a definir los perfiles técnicos, estratégicos y administrativos de las organizaciones para una mejor selección de su personal, todo esto alineado a los objetivos planteados en dichas organizaciones.

Figura 4 Definición de Competencias



Fuente: “Gráfico de elaboración propia”

II.A.2. Tipos de Competencias

II.A.2.a Competencias genéricas

Las competencias genéricas se caracterizan principalmente por ser las competencias comunes a una rama profesional o a todas las profesiones en sí, es decir, son competencias generales y no específicas.

Las competencias genéricas, y en algunos casos llamadas estratégicas, sobre todo desde la óptica de la gestión de recursos humanos, parecen ser más relevantes, útiles y perdurables pues no cambian drásticamente ni se vuelven obsoletas por cambios tecnológicos, y también son fáciles de ajustarse a los cambios que puedan producirse en el sistema económico de un país, por los cuales muchas organizaciones realizan modificaciones internas en capacitaciones y gestión del talento.

Las competencias genéricas pueden ser más difíciles de desarrollar que los conocimientos y habilidades en sí ya que son características personales subyacentes de las personas que tienen que ver con personalidad y motivación propia.

II.A.2.b Competencias específicas

Las competencias específicas, a diferencia de las genéricas, están enfocadas a puestos específicos que se relacionan con ciertos grupos de personas, mas no se aplican para todos los colectivos de la organización.

Dentro de este tipo de competencias, Alles las clasifica en tres:

- Competencias Específicas Gerenciales: las que son necesarias a nivel gerencial o para aquellos que tienen más personas a su cargo.
- Competencias Específicas por Área: se aplican a cada área de trabajo específicamente, por ejemplo al área o departamento de Servicio al Cliente.
- Competencias Específicas por Procesos: este tipo de competencias se aplican en aquellas organizaciones que manejan trabajos por procesos.

Las competencias específicas se ajustan al tipo de organización interna de cada empresa, ya que depende del modelo de negocio que se desarrolle para que se las determine y aplique.

II.A.3. Gestión del talento humano por competencias.

La gestión del talento humano por competencias es un sistema que sirve para alinear el personal de acuerdo con los objetivos estratégicos que caracterizan a las organizaciones.

Las competencias son elementos esenciales de las organizaciones, reflejan el desempeño superior o inferior del recurso humano en sus puestos de trabajo, lo cual influye en el

desempeño general de la compañía; por esto el nivel de una competencia influye en la planeación de los recursos humanos con el fin de optimizar la selección del personal necesario enfocándose en la predicción de un desempeño superior.

Existen organizaciones que seleccionan a su personal de acuerdo a las competencias en base a conocimiento y destrezas (características visibles), es decir contratan personal que provenga de buenas universidades con un conocimiento general superficial y que a su vez posean competencias de motivo y rasgo de carácter o se las puedan inculcar mediante una adecuada administración. Al contrario, otras organizaciones prefieren seleccionar el recurso humano de acuerdo a las competencias de motivos, rasgos y auto-concepto (orientación personal) para enfocarse en la capacitación de conocimiento y destrezas necesarias para realizar trabajos específicos.

El desarrollo integral de la persona debe ser basado en la construcción de competencias mucho más especializadas con el desarrollo de habilidades y destrezas con un nivel mucho más avanzado en lo crítico, social, personal, en lo práctico y teórico; con una capacitación orientada hacia la especialización operativa de las personas en torno a una productividad eficiente en las organizaciones.

Las competencias necesarias para un puesto de trabajo depende mucho del tipo de trabajo a realizarse, por ejemplo en un trabajo complejo, en puestos más técnicos de alto nivel o puestos gerenciales se requiere una formación académica alta con títulos de hasta cuarto nivel; sin embargo lo que distingue el desempeño superior son las competencias como motivación, destrezas interpersonales, liderazgo. Así las competencias son una manera efectiva para complementar la gestión del talento humano en las organizaciones.

Lo que buscan las organizaciones principalmente es generar un mayor rendimiento económico, orientadas a una mayor eficiencia y eficacia, y como se observa en la figura 3, las competencias incluyen conductas que buscan resultados eficientes en el puesto de trabajo para lograr los objetivos a nivel general de la compañía. Se dice que es una buena forma de poder “evaluar el riesgo” en la calificación y selección de candidatos para un puesto de trabajo; tomando el mismo ejemplo de la figura, si una persona no tiene motivación por el logro, es fácil determinar que el resultado sería negativo a lo que busca una organización con una menor y nula mejora continua y sin lograr innovación.

Cuando el saber, el saber hacer, el querer hacer, se encuentran equilibrados, se puede esperar un profesional con un desarrollo en el pensar, hacer y sentir, lo cual complementa y define a un profesional competente.

II.B. Proyecto Tuning Europa: Las competencias en la Educación Superior

II.B.1. Descripción general del Proyecto Tuning Europa

El Proyecto Tuning se crea por la necesidad de implementar un sistema unificado de mallas curriculares a nivel de toda Europa, éste se centra en las estructuras y contenido de los estudios e intenta reflejar la idea de que las universidades busquen puntos de acuerdo, convergencia y entendimiento mutuo.

El Proyecto Tuning se desarrolla con el fin de que futuros empleadores, dentro y fuera de Europa, exijan información confiable sobre una capacitación o un título determinado, de esta manera se crea un área social y económica paralela a un área de educación superior.

Este proyecto fue impulsado por las universidades y coordinado por el profesorado universitario de los diferentes países, las instituciones participantes cubrían toda la Unión Europea las mismas que financiaron el proyecto junto con la Comisión Europea.

II.B.2. Las competencias en el Proyecto Tuning Europa

Según el Proyecto Tuning, el desarrollo de competencias en los programas educativos puede contribuir de manera significativa a abrir un área importante de reflexión y trabajo conjunto en las universidades europeas acerca de la necesidad de aumentar la calidad y la mejora del empleo y la ciudadanía.

Este proyecto considera que las titulaciones son comparables y compatibles siempre y cuando los resultados del aprendizaje, los perfiles académicos y profesionales también lo sean.

Tuning se centra en las competencias, lo que ayuda al desarrollo de titulaciones fácilmente legibles y compatibles, lo que fomenta la transparencia de la educación Europea.

El Proyecto Tuning determinó que los perfiles no son solamente profesionales si no también académicos, por lo que considera que el lenguaje de las competencias puede valer para expresar la capacidad del poseedor del título.

En este contexto, una competencia o conjunto de competencias significa que una persona pone en práctica determinada capacidad o habilidad para desempeñar una labor y que puede hacerlo de un modo que permita evaluar el nivel de consecución. Las competencias se pueden valorar y desarrollar, esto quiere decir que normalmente las personas no poseen o carecen de una competencia en términos absolutos, sino que la dominan en diferentes grados, pero se pueden desarrollar mediante el ejercicio y la educación.

Las competencias deben poseer los siguientes atributos:

- Conocer y comprender: conocimiento teórico de un campo académico, la capacidad de conocer y comprender.

- Saber cómo actuar: la aplicación práctica y operativa del conocimiento a ciertas situaciones.
- Saber cómo ser: los valores como parte integrante de la forma de percibir a los otros y vivir en un contexto social.

La combinación de estos atributos describe el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos.

El concepto de competencias en el Proyecto Tuning trata de seguir un enfoque integrador, considerando las capacidades por medio de la combinación de atributos que juntos permiten un desempeño competente como parte del producto final de un proceso educativo.

II.B.3. Objetivos del Proyecto Tuning Europa

- Contribuir al desarrollo de titulaciones fácilmente comparables y comprensibles en una forma articulada en toda Europa.
- Desarrollar modelos de estructuras curriculares para cada área que permitan mejorar la integración y el reconocimiento de títulos.
- Desarrollar perfiles profesionales resultados del aprendizaje y competencias deseables en términos de competencias genéricas y relativas a cada área de estudio incluyendo destrezas, conocimiento y contenido.
- Facilitar el empleo promoviendo la transparencia en las estructuras educativas.

II.B.4. Metodología del Proyecto Tuning Europa

Se realizó una consulta a gran escala entre graduados, empleadores y académicos con el fin de identificar las competencias genéricas más importantes en cada uno de los campos académicos implicados.

En esta consulta participaron un total de 101 entre 105 departamentos universitarios integrantes del Proyecto Tuning. La selección de Universidades en el Proyecto Tuning fue un proceso muy complejo en el que se tomaron en cuenta, el interés, el tamaño del país y los criterios de las Conferencias de Rectores de cada país.

El método de investigación que adoptó el Proyecto Tuning para consultar las competencias genéricas fue un cuestionario.

Los objetivos del cuestionario incluían los siguientes puntos:

- El deseo de iniciar la discusión conjunta a nivel europeo en este campo de las competencias y destrezas, basada en consultas con grupos no pertenecientes al mundo académico (graduados y empleadores) así como con una amplia variedad de académicos.
- El intento de recoger información actualizada para iniciar la reflexión sobre posibles tendencias y el grado de variedad y cambio en toda Europa.
- El deseo de comenzar desde la experiencia y la realidad con el objeto de alcanzar niveles de unidad o diversidad entre los diferentes países, iniciando el debate con preguntas específicas en un lenguaje concreto.

El proyecto Tuning analizó dos conjuntos diferentes de competencias: en primer lugar las competencias específicas que se enfocan en el conocimiento concreto de cada área temática. En segundo lugar las competencias genéricas que son independientes del área de estudio, se caracterizan por poseer atributos compartidos que pudieran generarse en cualquier titulación y que son considerados importantes por ciertos grupos sociales como los graduados y empleadores.

Con estos argumentos se realizaron dos cuestionarios. El primer cuestionario trató de identificar las competencias genéricas y cómo eran valoradas, primero por los graduados y empleadores y luego en el segundo cuestionario por los académicos.

La lista de competencias identificadas y objeto de estudio y reflexión son innumerables. Se llevaron a cabo alrededor de veinte estudios en el campo de las competencias genéricas con el fin de preparar el cuestionario para graduados y empleadores. Se elaboró una lista de 85 competencias diferentes que fueron consideradas pertinentes por compañías privadas e instituciones de educación superior.

Tuning clasificó tres tipos de competencias genéricas:

- ✓ Competencias instrumentales: competencias que tienen una función instrumental.

Entre ellas se incluyen:

- Habilidades cognoscitivas, la capacidad de comprender y manipular ideas y pensamientos.
 - Capacidades metodológicas para manipular el ambiente, ser capaz de organizar el tiempo y las estrategias para el aprendizaje, tomar decisiones o resolver problemas.
 - Destrezas tecnológicas relacionadas con el uso de maquinaria, destrezas de computación y gerencia de la información.
 - Destrezas lingüísticas tales como la comunicación oral y escrita o conocimiento de una segunda lengua.
-
- ✓ Competencias interpersonales: capacidades individuales relativas a la capacidad de expresar los propios sentimientos, habilidades críticas y de autocrítica. Destrezas sociales relacionadas con las habilidades interpersonales, la capacidad de trabajar en

equipo o la expresión de compromiso social o ético. Estas competencias tienden a facilitar los procesos de interacción social y cooperación.

- ✓ Competencias sistémicas: son las destrezas y habilidades que conciernen a los sistemas como totalidad. Suponen una combinación de la comprensión, la sensibilidad y el conocimiento que permiten al individuo ver como las partes de un todo se relacionan y se agrupan. Estas capacidades incluyen la habilidad de planificar los cambios de manera que puedan hacerse mejoras en los sistemas de un todo y diseñar nuevos sistemas. Las competencias sistémicas o integradoras requieren como base la adquisición previa de competencias instrumentales e interpersonales.

Con esta información se preparó un borrador del primer cuestionario para graduados y empleadores. El borrador trataba de proponer una representación balanceada de las competencias de los tres grupos: interpersonal, instrumental y sistémica. En la primera reunión de Tuning se discutió el cuestionario provisional y se cambiaron algunos apartados, algunos grupos añadieron competencias más directamente relacionadas con su área temática (Matemáticas, Historia y Ciencias de la Educación). Se incorporaron estas sugerencias y se elaboró el cuestionario definitivo con las 27 competencias que se muestran a continuación:

Competencias instrumentales

- Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
- Capacidad para organizar y planificar el tiempo
- Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
- Capacidad de comunicación oral y escrita

- Capacidad de comunicación en un segundo idioma
- Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación
- Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
- Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
- Capacidad para tomar decisiones

Competencias interpersonales

- Capacidad crítica y autocrítica
- Capacidad de trabajo en equipo
- Habilidades interpersonales
- Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
- Habilidad para trabajar en contextos internacionales
- Compromiso ético

Competencias sistémicas

- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
- Capacidad de investigación
- Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
- Capacidad para actuar en nuevas situaciones
- Capacidad creativa
- Habilidad para trabajar en forma autónoma
- Capacidad para formular y gestionar proyectos
- Compromiso con la calidad

- Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
- Compromiso con su medio socio-cultural
- Compromiso con la preservación del medio ambiente
- Responsabilidad social y compromiso ciudadano

Los miembros de Tuning tradujeron los cuestionarios a los 11 idiomas oficiales de la Unión europea.

El cuestionario solicitaba dos tipos de respuestas, la primera fue la importancia o nivel de realización y la segunda la clasificación de las cinco competencias consideradas mas importantes. Se pidió a los encuestados que para cada una de las competencias respondiesen lo siguiente: la importancia de la destreza o competencia para su trabajo según su propia opinión y el nivel de realización o logro en el ejercicio de la destreza o competencia que ellos consideraban que habían logrado como resultado de su programa de estudio. Para indicar el nivel se pidió a los encuestados que usasen una escala de 1 a 4, donde uno significaba ninguno y 4 era alto.

Cada universidad envió los cuestionarios y recibió las respuestas de los graduados y empleadores y los remitió a la Universidad de Deusto donde fueron procesados.

Cada universidad volvió a recibir sus archivos con los datos por correo electrónico junto con los gráficos para la totalidad y las diferentes áreas temáticas. Se esperaba que cada universidad llevase a cabo su propio análisis individual y su reflexión a nivel local y trasladase sus ideas al grupo de área. Podían también comparar sus propios datos con los resultados totales y de las diferentes áreas con el fin de sacar sus propias conclusiones y desarrollar sus propias estrategias institucionales.

II.B.5. Competencias genéricas del estudio del Proyecto Tuning Europa

Competencias instrumentales

- Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
- Capacidad para organizar y planificar el tiempo
- Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
- Capacidad de comunicación oral y escrita
- Capacidad de comunicación en un segundo idioma
- Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación
- Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
- Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
- Capacidad para tomar decisiones

Competencias interpersonales

- Capacidad crítica y autocrítica
- Capacidad de trabajo en equipo
- Habilidades interpersonales
- Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
- Habilidad para trabajar en contextos internacionales
- Compromiso ético

Competencias sistémicas

- Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
- Capacidad de investigación
- Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
- Capacidad para actuar en nuevas situaciones
- Capacidad creativa
- Habilidad para trabajar en forma autónoma
- Capacidad para formular y gestionar proyectos
- Compromiso con la calidad
- Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
- Compromiso con su medio socio-cultural
- Compromiso con la preservación del medio ambiente
- Responsabilidad social y compromiso ciudadano

II.B.6. Conclusiones del Proyecto Tuning Europa

- El proyecto Tuning está para ayudar a que se adopte el enfoque del diseño de planes de estudio enseñanza, aprendizaje y evaluación en la educación superior.
- Un modelo educativo basado en el desarrollo de competencias propicia la comunicación entre las instituciones de educación superior y facilita la movilidad de profesores y estudiantes sobre la base del reconocimiento de equivalencias de estudios realizados en instituciones distintas.
- Los resultados alcanzados dentro del proyecto Tuning Europa, sirven como referentes y como punto de partida para el desarrollo de un modelo de formación e implementación de mallas curriculares en base a competencias.

- El desarrollo de competencias dentro del Proyecto Tuning, ayuda a contribuir el trabajo conjunto en las universidades europeas para aumentar la calidad y la mejora del empleo y la ciudadanía.
- El Proyecto Tuning ayuda a que futuros empleadores, dentro y fuera de Europa, puedan obtener información confiable sobre una capacitación o un título determinado, de esta manera se crea un área social y económica paralela a un área de educación superior.

II.C. Proyecto Tuning América Latina: Las competencias en la Educación Superior

II.C.1. Descripción general del Proyecto Tuning América Latina

El proyecto Tuning América Latina se desarrolla por la necesidad de reflexionar acerca de la educación superior a nivel continente; la finalidad del proyecto es incorporar diferentes aspectos de la diversidad de los países que interactúan en este instrumento que permite acercar la realidad de un espacio de educación superior. Para lograr este objetivo se vio la importancia de ajustar las carreras a las necesidades de la sociedad tanto a nivel local como global.

La idea de sacar adelante la propuesta del Proyecto Tuning América Latina parte del Proyecto Tuning Europa; cuando los latinoamericanos escucharon la presentación de los resultados de la primera fase del Proyecto Tuning Europa se interesaron en plantear esta experiencia parecida en América Latina y la propuesta fue preparada por un grupo de 8 Universidades de los diferentes países latinoamericanos (Argentina, Colombia, Chile, Brasil, Costa Rica, Guatemala, México y Venezuela) con la ayuda de una comisión de 7 universidades europeas de los países (Alemania, España, Francia, Italia, Países Bajos, Portugal y Reino Unido).

Después de la aceptación por parte de la Comisión Europea, un grupo de coordinadores generales visitaron los 18 países latinoamericanos para explicar y ajustar la propuesta con los respectivos Ministerios de Educación, Conferencias de Rectores e instancias decisorias de los diferentes países. Todas las sugerencias se tomaron en cuenta y se incorporaron al proyecto, el mismo que inició en Octubre del 2004.

Se realizaron comparaciones entre las universidades europeas y las latinoamericanas, la necesidad de realizar estas comparaciones se basa en el proceso de globalización en el que se vive día a día, cada vez son más los estudiantes que se trasladan de universidades entre los diferentes países y es por esto que se requiere una información más confiable y objetiva acerca de los programas educativos. Por otro lado los empleadores actuales y futuros de América Latina desean conocer el significado de una capacitación o titulación determinada.

El proyecto Tuning América Latina busca desarrollar la calidad, efectividad y transparencia entre las instituciones de educación superior mediante la colaboración mutua donde exista un intercambio de información. Uno de sus propósitos principales es ayudar a que todas las titulaciones sean comparables y comprensibles facilitando la interacción entre las mismas. El proyecto tiene como meta impulsar consensos sobre la forma de comprender los títulos desde el punto de vista de las competencias, es decir buscar puntos comunes de referencia centrados en las competencias.

La metodología del Proyecto Tuning América Latina tiene cuatro líneas de trabajo, entre ellas las competencias genéricas y específicas con las que se intenta identificar competencias compartidas que puedan generarse en cualquier titulación y que son consideradas en ciertos grupos sociales. Hay ciertas competencias que son comunes a todas o casi todas las titulaciones y se vuelven de suma importancia debido a la sociedad de transformación en la que se vive. Para Tuning es necesario desarrollar programas comparables y transparentes a

nivel de Latinoamérica para poder asegurar los resultados del aprendizaje y competencias equivalentes a cada titulación.

II.C.2. Como se implementó el Proyecto Tuning América Latina

La implementación del Proyecto Tuning América Latina inició con un debate de cuatro grupos de trabajo en 62 Universidades en las áreas de Administración de Empresas, Educación, Historia y Matemáticas, debido a la acogida que hubo se incorporaron 120 Universidades en 8 áreas de conocimiento (Arquitectura, Derecho, Enfermería, Física, Geología, Ingeniería, Medicina y Química), las 182 Universidades era provenientes de 18 países de América Latina y las mismas fueron seleccionadas por los Ministerios de Educación, Consejos de Educación Superior y Conferencias de Rectores de cada uno de los países Latinoamericanos en función de la excelencia, capacidad de diálogo, tamaño de la institución, trayectoria y autoridad académica.

El financiamiento dedicado al proyecto lo realizaron las instituciones Latinoamericanas y europeas participantes.

La estructura del funcionamiento del proyecto está conformada por un comité de gestión 12 grupos de trabajo y 19 centros nacionales. Durante el desarrollo del proyecto se realizaron varias reuniones en donde participaron representantes de las universidades y los centros nacionales Tuning, en cada una de las reuniones se realizaron 3 días intensivos de trabajo en donde se compartieron resultados e inquietudes y cuyo fin era obtener acuerdos a través de debates.

Los documentos de trabajo y resultados del proyecto eran publicados en la página web, esta herramienta se encontraba disponible para los participantes y se encontraba conformada por áreas de trabajo dentro del proyecto, de esta manera se lograba obtener debates virtuales.

II.C.3. Diferencias entre Tuning Europa y Tuning América Latina

La diferencia entre el Proyecto Tuning Europa y el Proyecto Tuning América Latina se enfoca en el momento político que vive Europa y el que transita América Latina, luego de años de debate Europa ha definido un proyecto común en donde la educación superior se ve involucrada.

Los Ministros de Educación de Europa querían alcanzar el sueño de la Europa unida y al mismo tiempo América Latina avanza en diferentes procesos de integración regional. A Europa le ha tomado algún tiempo el poder consolidar su proceso de integración mientras que América Latina ha avanzado constantemente.

En el proyecto Tuning Europa participaron 175 universidades las mismas que se reunieron para discutir los resultados alcanzados, estas universidades fueron parte de un proceso que las lleva a compartir un mismo espacio de Educación Superior con un compromiso a nivel nacional.

El proyecto Tuning América Latina no posee un marco político claro como el que posee Europa y no han fijado una fecha para concretar un espacio de Educación Superior, este proyecto ha buscado un espacio de discusiones y aportes enfocados en los sistemas universitarios para vincular a 19 países latinoamericanos, reflexionar acuerdos alcanzados entre los grupos de trabajo y mejorar el sistema regional.

La finalidad del proyecto Tuning América Latina es que las estructuras educativas sean más comprensibles y los procesos entre las instituciones sean más dinámicas para favorecer la movilidad y encuentro dentro de América Latina y a su vez lograr vínculos con Europa y otras regiones.

CAPITULO III LA APLICACIÓN DE LA FORMACION POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA: MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

III.A. Planeación estratégica empresarial orientada a competencias (visión, misión, objetivos, estrategia, modelo de negocio)

La planeación estratégica empresarial consiste en proporcionar una dirección general a una compañía mediante un proceso de desarrollo de planes de acción generales y específicos con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

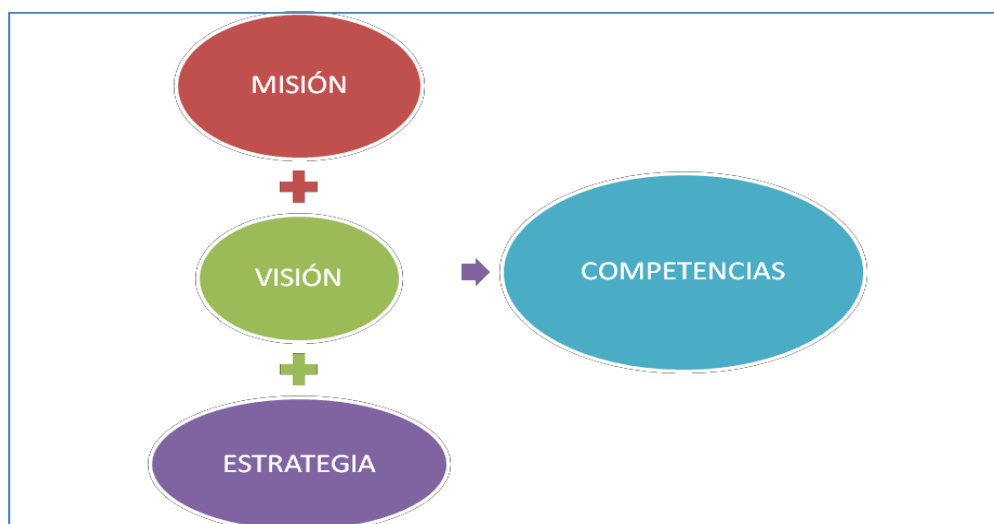
Toda planeación estratégica consiste de desarrollar la visión, misión, objetivos, estrategias e implementarlas en el modelo de negocio empresarial; la dirección estratégica del plan

organizacional busca mejorar la gestión integral de los departamentos internos con la acertada asignación de recursos y un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas eficaces, integración de equipos de trabajo y capacitación continua de la fuerza laboral.

Por otro lado, las competencias laborales se vinculan a la capacidad individual y colectiva con el fin de generar valor a los procesos internos dentro de la organización, a su vez, constituye una alternativa de mejoramiento en el rendimiento laboral que se encaja con la gestión de logro de los objetivos organizacionales.

Es por esto que las competencias, y en algunos casos los modelos de gestión por competencias, se definen de la planeación estratégica de la organización (visión, misión, estrategias, valores) para poder generar un modelo con información real de la organización.

Figura 5 Relación entre la Planeación Estratégica y las Competencias



Fuente: Alles, Martha (2012, p21)

III.B. Definición del modelo gestión por competencia

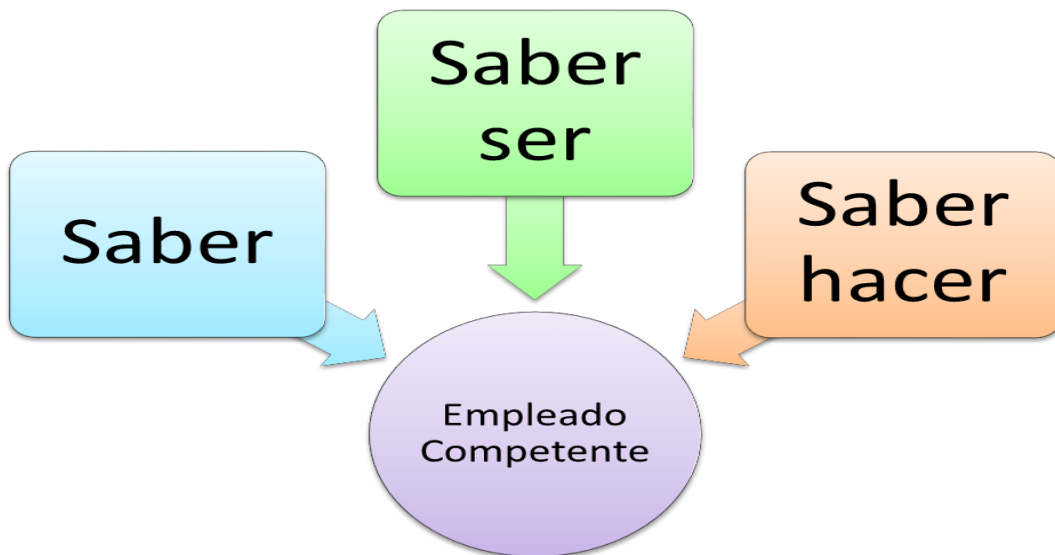
El modelo de gestión por competencias ayuda a evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas que se debe tener en cada uno de los puestos de trabajo, a su vez permite el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los profesionales dentro de una determinada organización.

Figura 6 Definición del Modelo de Gestión por Competencias



Fuente: "Gráfico de elaboración propia"

Figura 7 Modelo de Gestión por Competencias



Fuente: "Gráfico de elaboración propia"

Un modelo de gestión por competencias debe basarse en el marco de objetivos y estrategias de la empresa, por ello recursos humanos debe estar alineado con todas las funciones de la misma para poder determinar sus procesos clave.

La importancia del modelo de gestión por competencias en las organizaciones tiene que ver con la eficiencia en los procesos de selección de personal, ya que desde un inicio se puede conocer a las personas que son aptas para ocupar los diferentes puestos de trabajo, esto conlleva a una reducción de costos en capacitaciones y facilita el desarrollo y crecimiento de los trabajadores para ser promovidos a mejores posiciones dentro de la empresa.

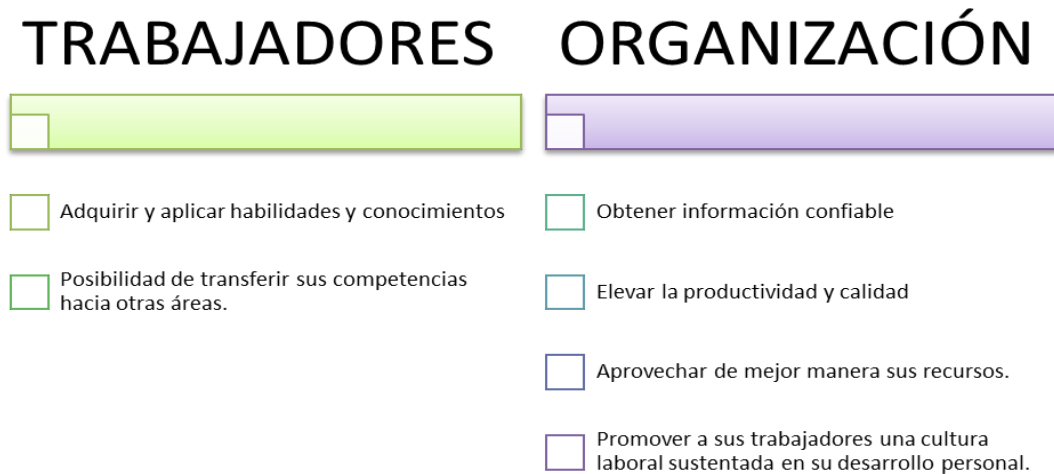
Figura 8 Importancia de la gestión por competencias



Fuente: “Gráfico de elaboración propia”

El modelo de gestión por competencias tiene varios beneficios tanto para los trabajadores como para la organización, entre ellos tenemos los siguientes:

Figura 9 Beneficios del Modelo de Gestión por Competencias



Fuente: “Gráfico de elaboración propia”

Para la implementación del modelo de gestión de competencias se deben considerar varios factores como:

- Objetivos estratégicos de la empresa
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos
- Estudio de la viabilidad económico financiera del modelo
- Elaborar su modelo de competencias
- Aplicar los perfiles de competencias en las diferentes etapas de la gestión del talento humano.

III.C. Competencia y Conocimiento

Las competencias y el conocimiento son elementos importantes y necesarios para obtener un buen desempeño laboral, sin embargo, la relación entre estos dos términos es diferente.

Competencia.- “Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2012).

Conocimiento.- “Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina” (Alles, 2012).

La relación que existe entre el conocimiento y la competencia se define:

“Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función” (Alles, 2012)

Se entiende así que los conocimientos son necesarios para desarrollar las actividades dentro del puesto de trabajo, mas las competencias que una persona posee son las que determinan que las actividades realizadas sean exitosas.

Por ejemplo dentro del área de la informática un conocimiento se puede tener sobre un software en específico, el cual es necesario para desempeñar las funciones del puesto de trabajo, mientras que la competencia en sí sería la iniciativa que se tome en torno a las actividades que conllevan dicho puesto de trabajo.

III.D. Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es, hoy por hoy, relevante dentro de las organizaciones ya que aporta a una óptima gestión de competitividad basada en competencias derivadas de conocimientos generales y específicos obtenidos por los colaboradores dentro de la organización.

III.E. Cultura de aprendizaje

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual toda entidad convierte la información en conocimiento y lo transmiten con el fin de ampliar su capacidad innovadora y competitiva. Convertirse en una organización que aprende requiere de una cultura organizacional que ayude a implementar procesos de gestión del conocimiento, transmisión y aprendizaje en equipo.

Cuando se analiza la cultura de aprendizaje en una organización se debe conocer el ambiente físico, leer lo que la organización dice sobre su cultura, entrevistar a las personas de la empresa, de esta manera se puede conocer los valores o creencias de los trabajadores de cómo ser exitoso en su lugar de trabajo.

El aprendizaje organizacional se produce cuando la cultura de la empresa es capaz de mantener ideas y conceptos que se encuentren relacionados con mejorar la manera de actuar, crear y producir, de esta forma las organizaciones pueden transferir este conocimiento a sus trabajadores. Es de suma importancia que la persona que se encuentre a cargo de los procesos de aprendizaje sepa organizar a sus colaboradores para que adquieran los conocimientos con facilidad, también debe pensar y crear formas para transferir los conocimientos a toda la organización y así poder alcanzar los objetivos propuestos.

Figura 10 Cultura de aprendizaje

CULTURA TRADICIONAL



- Intolerante, divisoria e individualista
- Desperdicia el potencial del empleado para brindarle mayor valor agregado al cliente.
- Bloquea interrogantes e ideas

CULTURA DE APRENDIZAJE



- De apoyo, armoniosa y de colaboración.
- Animan el potencial de los empleados para trabajar cercanamente.
- Valoran las sugerencias como clave para el aprendizaje e innovación continua.

Fuente: “Gráfico de elaboración propia”

III.E.1 Las organizaciones que aprenden

Para que sea una organización que aprende se tiene que hacer uso de los procesos de aprendizaje de cada organización a nivel individual y grupal. Para que exista un proceso de aprendizaje es importante que exista el compromiso por parte de los trabajadores y que se entienda la naturaleza de este proceso que existe dentro de las organizaciones.

Uno de los componentes de las organizaciones que aprenden es el incremento del aprendizaje, esto significa que las organizaciones manejan varias estrategias para aumentar y sostener el aprendizaje. El aumento de capacidades profesionales mediante métodos de trabajo y saberes específicos ayuda al crecimiento y desarrollo de la organización.

Existen diferentes tipos de aprendizaje organizacional los cuales se definen a continuación:

- Aprendizaje individual: este tipo de aprendizaje se da cuando la persona adquiere conocimiento en la escuela, colegio, universidad o en su lugar de trabajo, es decir se da a través de la experiencia.

- Aprendizaje Organizacional: este tipo de aprendizaje lo realizan las organizaciones y permite crear capacidades para un mejor desarrollo dentro de la empresa.
- Aprendizaje Organizacional natural: este es un tipo de aprendizaje que se va creando en cada persona a través de la experiencia, decisiones y acciones obtenidas en su lugar de trabajo.
- Aprendizaje Organizacional diseñado: este tipo de aprendizaje resulta costoso ya que es una teoría dinámica basada en modelos de simulación, es decir se crea un mundo virtual similar al natural en donde participan cada uno de los trabajadores.
- Aprendizaje Organización formal: este tipo de aprendizaje es un proceso mediante el cual se adquieren conocimientos y habilidades por los integrantes de la organización en aulas y centros educacionales. El aprendizaje se lo realiza fuera del puesto de trabajo y ayuda a que los trabajadores adquieran las capacidades que necesitan para mejorar sus actividades dentro de la organización.
- Aprendizaje Organizacional no formal: este tipo de aprendizaje se lo realiza dentro de las actividades laborales según las características y requerimientos de la organización, se basa en la participación de los miembros de la organización en donde se desarrolla un trabajo reflexivo para pensar en acciones que mejoren las actividades y desarrollo de la empresa.

Para que el proceso de aprendizaje se lleve a cabo, las empresas deben organizar redes y círculos que generen conocimientos, es importante que el aprendizaje se genere en forma grupal ya que de esta manera existe una interacción en conjunto para lograr un objetivo común.

En el aprendizaje grupal cada persona tiene una visión más amplia con nuevas perspectivas desarrolladoras donde la comunicación, la interacción y las tareas compartidas juegan un papel de suma importancia para crear una actuación conjunta sobre el objetivo final.

Es importante tomar en cuenta que todo proceso de aprendizaje debe estar organizado en equipos para que actúen simultáneamente y para lograr ese efecto tienen que darse determinadas condiciones como contribución individual, interacción cara a cara y habilidades de trabajo grupal. La instrumentación del aprendizaje organizacional debe tomar en cuenta que es necesario crear un ambiente de cooperación y comunicación orientado al desarrollo de los miembros de la organización.

El aprendizaje organizacional se da a través de un conjunto de procesos y vías de producción en donde la organización logra formar competencias grupales mediante el uso de herramientas de comunicación cooperación y trabajo en equipo para alcanzar un nivel superior en la organización.

Figura 11 Principios de las Organizaciones que Aprenden



Fuente: “Gráfico de elaboración propia”

CAPITULO IV ANÁLISIS ESTRATÉGICO

IV.A. Análisis de variables del Entorno Externo

IV.A.1. Plan Nacional del Buen Vivir

Desde el año 2007 se ejecutó el primer Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, que fue la primera propuesta de cambio definida por el gobierno para las elecciones del año 2006; posteriormente a la Asamblea de Montecristi se presentó el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, siendo éste una iniciativa del Movimiento de Gobierno del Ecuador que planteaba nuevos retos y alineamientos orientados a los objetivos de cambio de la Revolución Ciudadana, para la construcción de un Estado plurinacional e intercultural, logrando así el Buen Vivir de las y los ecuatorianos; este plan se desarrollo y cumplió de acuerdo a los objetivos planteados.

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 es un tercer plan que se nutre de la experiencia de los anteriores y que se desarrolló a partir de las elecciones generales de febrero del 2013.

Se encuentra incorporado un sistema de monitoreo y evaluación para poder identificar los impactos de la gestión pública como aporte para la toma de decisiones. Se basa principalmente en comparar lo programado frente a lo realizado mediante la planeación, metas e indicadores que se desarrollan a base de criterios básicos de calidad.

La aplicación del plan implica un proceso de rupturas y aportes programáticos en varios ámbitos que se encuentran en los siguientes ejes:

- La Equidad
- La revolución Cultural
- El Territorio y la Revolución Urbana

- La revolución Agraria
- La Revolución del Conocimiento
- La excelencia

El Plan del Buen Vivir parte de distintos modos alternativos de vida que se han impulsado en América Latina en las últimas décadas, demandando reivindicaciones frente al modelo económico neoliberal, las mismas que han sido incorporadas en la Constitución del Ecuador como principios y orientaciones de este nuevo pacto social.

IV.A.1.a. Objetivos del Plan del Buen Vivir

Existen 12 objetivos dentro del Plan, de los cuales nos enfocaremos en el Objetivo 4: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” (Sempladess, 2013), que se relaciona con la formación integral del talento humano y el desarrollo de conocimientos como se detalla a continuación y como se define en el Plan Nacional (2013).

- Objetivo 4: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía

La educación es un proceso continuo de interés público que se desarrolla por etapas desde la educación inicial hasta la educación de nivel superior, en este último nivel se trata de consolidar capacidades y oportunidades mediante la formación académica y la capacitación profesional (competencias).

El conocimiento se relaciona con la ciencia, tecnología, arte, ciencias sociales y humanas, pensamiento crítico y la solidaridad; en esta relación, la generación de riquezas se orienta al

Buen Vivir colectivo y a la justicia social, generando participación de la sociedad dentro del modelo económico planteado por el gobierno.

Por esto, el gobierno propone establecer una formación integral del conocimiento para poder alcanzar un salto de una economía de recursos finitos (materiales) a desarrollar una economía del recurso infinito: *el conocimiento*. Busca brindar a toda la ciudadanía el derecho a la educación con equidad y calidad, promoviendo a su vez la investigación científica y tecnológica con responsabilidad social y con la naturaleza.

IV.A.2 Código de la producción

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, fue aprobado en el mes de diciembre del 2010 en sesión efectuada por el Pleno de la Asamblea Nacional.

El presente código fue elaborado con el siguiente objeto:

“Art. 3.- Objeto.- El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, e eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.” (Cueva & Vergara, 2010)

Dentro de los principales fines del presente código de producción encontramos el siguiente:

“Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos”

IV.A.2.a. Obligatoriedad del sistema de formación profesional, el cual debe estar basado en competencias.

Dentro de las disposiciones transitorias del código de producción encontramos la décima octava disposición que menciona la obligatoriedad del sistema de formación profesional el cual debe estar basado en competencias.

“DÉCIMA OCTAVA.- En el plazo de 60 días contados a partir de la promulgación de este Código, el Presidente de la República, mediante Decreto Ejecutivo, designará al “Ente Rector de la Capacitación y Formación Profesional” así como su conformación, y estructura. Hasta que se dicte el Decreto Ejecutivo designando al ente Rector de la Capacitación y Formación Profesional, la rectoría la seguirá ejerciendo el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional SETEC.

Para el cumplimiento de lo dispuesto este Código sobre capacitación profesional y técnica, el ente rector de la Capacitación y Formación Profesional deberá, en el plazo máximo de dieciocho meses desde la vigencia de esta normativa, consolidar un sistema de formación profesional basado en competencias laborales, realizando para ello los cambios estructurales y de gestión, de tal forma que sus modalidades de financiamiento conlleven al establecimiento de currículos académicos basados en perfiles profesionales, para desarrollar la capacitación y formación profesional, así como, al reconocimiento de las competencias laborales a través de procesos de evaluación y certificación laboral.

Para este efecto el ente rector de la Capacitación y Formación Profesional podrá financiar todas las actividades y costos directos e indirectos que viabilicen el sistema basado en competencias laborales, tales como estudios, la identificación de los perfiles profesionales, diseño de estándares y normas, diseño de currículos, programas de formación, evaluación y la certificación de las competencias laborales, entre otros.

IV.A.3. Plan de capacitación del Ecuador 2012

IV.A.3.a. Descripción general del Plan de Capacitación del Ecuador 2012 - 2013.

El Plan Nacional de Capacitación y formación Profesional 2012-2013, busca beneficiar a la población trabajadora con o sin relación de dependencia, a trabajadores independientes, microempresarios y actores de economía popular y solidaria, así como a los grupos de atención prioritaria.

A partir del año 2012 el Plan de Capacitación busca vincular la oferta de capacitación con los requerimientos de los diferentes sectores económicos, la misma que se ejecutará con enfoque de competencias laborales en los sectores económicos e industriales que contribuyen mayoritariamente al producto interno bruto y los que han demostrado mejor nivel de dinámica comercial.

El desarrollo de contenidos y ejecución de cursos por competencias laborales tendrán criterios basados en las necesidades de capacitación de los sectores más dinámicos en la economía nacional. Es fundamental la capacitación y formación por competencias laborales, en donde la calidad en la transmisión del conocimiento se refleje en un sistema con trabajadores

certificados a través del reconocimiento de sus competencias adquiridas y su capacidad de desempeñarse efectivamente en diferentes contextos y situaciones emergentes.

Una de las causas del desempleo es la falta de capacitación laboral, es por esto que el Plan de Capacitación del Ecuador interviene con diferentes temas de capacitación basados en competencias laborales para mejorar el desarrollo empresarial, humano y así garantizar una estabilidad laboral, justa y digna para resultados apropiados y óptimos.

En el Ecuador contamos con algunas instituciones que a su vez están relacionadas con el Ministerio de relaciones Laborales para capacitación y formación de los trabajadores, entre estas tenemos (Jara, 2012):

Servicio Ecuatoriano de Capacitación y Formación profesional, SECAP, desde 1978.

Concejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, CNCF, desde el 2001.

Secretaría Técnica de Capacitación y Formación profesional, SETEC, actualidad.

El Plan de Capacitación está vinculado con el plan del buen vivir y lo que buscan es mejorar la productividad y competitividad del país tanto humana como laboral.

IV.A.3.b. Objetivo

“Generar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en las y los trabajadores ecuatorianos, a través de capacitación y formación profesional con enfoque de competencias laborales hacia la transformación productiva, contribuyendo a la democratización de los medios de producción y favoreciendo a la generación de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores” (Jara, 2012).

IV.A.3.c. Secretaria Técnica de Capacitación y Formación profesional (SETEC)

La productividad de un país está relacionada con el nivel de capacitación y formación profesional, es por esto que la SETEC, busca fortalecer los conocimientos de los profesionales basados en Competencias Laborales con el fin de mejorar los niveles de productividad en el Ecuador.

Sus actividades se orientan en el mejoramiento de capacidades, destrezas y habilidades de los trabajadores que a su vez ayuda a mejorar las condiciones de contratación de los mismos.

La formación basada en competencias laborales es un enfoque que impulsará la SETEC para definir los perfiles profesionales de acuerdo a cada sector productivo y de esta manera mejorar la competitividad y productividad de los trabajadores ecuatorianos.

La SETEC busca ser el aliado estratégico de los empleadores ecuatorianos que deseen invertir en el talento humano de sus empresas generando retornos cuantificados por niveles de productividad, competitividad, servicio y excelencia.

IV.A.3.c.1 Funciones de la SETEC

1. Impulsar las actividades de formación, capacitación, asistencia técnica, especialización, difusión y evaluación de temas de capacitación y formación profesional por competencias laborales.
2. Acreditar operadores de capacitación.
3. Desarrollar el diseño de las metodologías a utilizarse para la elaboración de currículos a partir de estándares o normas de competencia.
4. Fomentar la formación de formadores por competencias laborales.

5. Diseñar modalidades de financiamiento y ejecución de programas.
6. Definir los lineamientos para la elaboración de perfiles profesionales y desarrollarlos.
7. Coordinar con el Organismo de Acreditación Ecuatoriano la acreditación de evaluadores y de entidades certificadoras de personas capacitadas por competencias laborales.
8. La certificadoras y evaluadores acreditados serán encargados de ejecutar los procesos de evaluación sobre la base de los estándares de la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional o normas complementarias (INEN) para su certificación o reconocimiento sectorial. (Jara, 2012)

IV.A.3.d. Estrategias

Para poder tener éxito en un plan de capacitación y formación profesional, el sistema laboral demanda trabajadores con habilidades innovadoras para adaptarse a los nuevos procesos de trabajo.

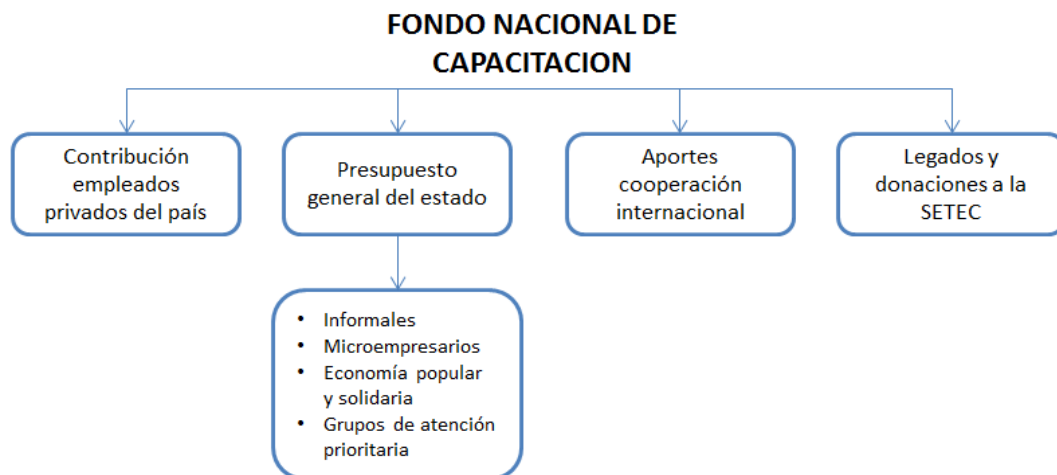
Las estrategias que se tomarán en cuenta para instrumentar el Plan de Capacitación y Formación Profesional 2012 se dirigen al fortalecimiento del talento humano, estas son:

1. Identificación de demanda de capacitación y formación.
2. Generación de oferta de capacitación y formación.
3. Programación de la capacitación y formación.
4. Promoción de capacitación y formación.
5. Ejecución de capacitación y formación.

(Jara, 2012)

IV.A.3.e. Fondo Nacional de Capacitación

Figura 12 Fondo Nacional de Capacitación



Fuente: SETEC www.setec.gob.ec. “El gráfico es de elaboración propia con los datos de la fuente mencionada.”

IV.A.3.f. Fuente de Financiamiento

1. Recursos de autogestión proveniente de la capacitación y formación dirigida hacia los sectores productivos.
2. Recursos provenientes de la contribución del 0.5% del aporte patronal de las empresas públicas y de economía mixta.
3. Recursos provenientes de lo recaudado por SETEC para atención a grupos prioritarios y actores de la economía popular y solidaria.

(Jara, 2012)

IV.A.3.g. SECAP

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional-SECAP- fue creado el 3 de octubre de 1966, mediante Ley, publicado en el Registro Oficial N° 141 el 17 de octubre de 1966; adscrito al Ministerio de Relaciones Laborales.

SECAP se enfoca en la incorporación de tecnologías de información y comunicación, desarrollando procesos formativos mediante competencias laborales impulsando la capacitación y formación en el sector productivo y social.

Durante el año 2012 se busca vincular la oferta de capacitación con los requerimientos de los diferentes sectores económicos, la misma que se ejecutará con enfoque de competencias laborales en los sectores económicos e industriales que contribuyen mayoritariamente al producto interno bruto y los que han demostrado mejor nivel de dinámica comercial.

El desarrollo de contenidos y ejecución de cursos por competencias laborales tendrán criterios basados en las necesidades de capacitación de los sectores más dinámicos en la economía nacional. Es fundamental la capacitación y formación por competencias laborales, en donde la calidad en la transmisión del conocimiento se refleje en un sistema con trabajadores certificados a través del reconocimiento de sus competencias adquiridas y su capacidad de desempeñarse efectivamente en diferentes contextos y situaciones emergentes.

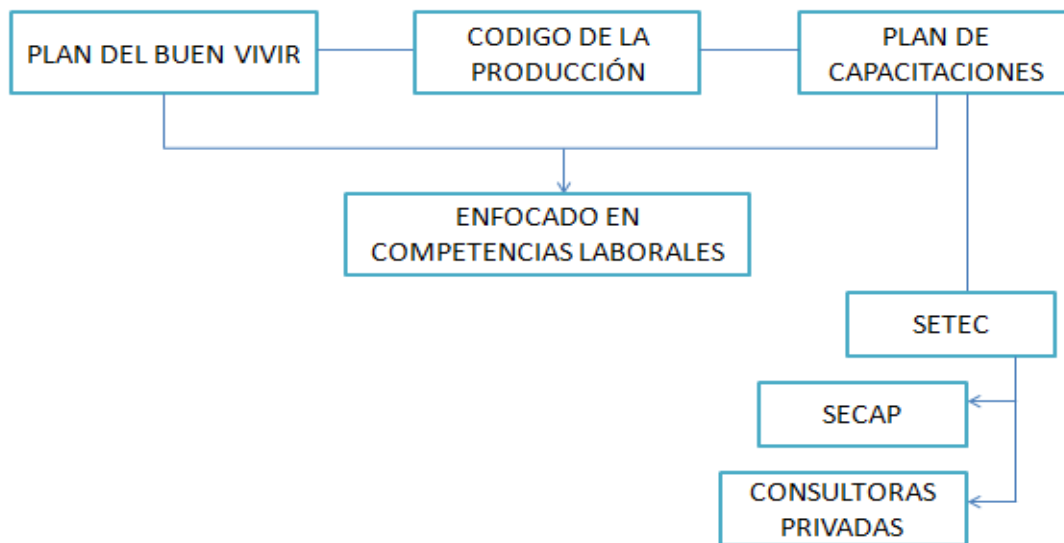
El SECAP procura ser el aliado estratégico de los empleadores ecuatorianos que deseen invertir en el talento humano de sus empresas generando retornos cuantificados por niveles de productividad, competitividad, servicio y excelencia.

Cabe recalcar que se ha nombrado al SETEC y al SECAP solamente por información sobre los entes del gobierno que realizan capacitaciones en el país, mas no forman parte integral de este proyecto, ya que nos hemos enfocado a una investigación a nivel empresarial bajo la metodología del proyecto Tuning enfocado a las competencias profesionales y su aplicación en las Instituciones de Educación Superior. Tanto la SETEC como el SECAP realizan capacitaciones muy encomiables, pero tienen una orientación conceptual y operativa de formación profesional que se aleja del análisis objeto de la investigación realizada. Por ejemplo, este hecho se constata que los diseños curriculares de ambas entidades difieren en su construcción pedagógica y estructural a los que disponen las instituciones de educación superior reguladas por la LOES 2010.

IV.A.4. Relación de las Variables del Entorno Externo

Una vez analizadas las variables externas que son: Plan del Buen Vivir 2013-2017, Código de la Producción y el Plan Nacional de Capacitación, podemos observar la relación que existe entre éstas y como encuentran enfocadas en el concepto de competencias genéricas-laborales como se muestra en la siguiente gráfica.

Figura 13 Relación de las Variables del Entorno Externo

RELACION DE LAS VARIABLES EXTERNAS

Fuente: “Gráfico de elaboración propia.”

En el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 nos enfocamos en el Objetivo 4 “Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” donde se busca lograr el desarrollo del recurso humano en cuanto a la educación superior, educación intercultural, procesos de capacitación y formación continua, que se encuentren alineados a los objetivos del Plan.

Por otra parte, el Código de la Producción tiene como objetivo regular los procesos productivos que se encuentran orientados a la realización del Buen Vivir.

Uno de sus fines es promocionar capacitaciones técnicas y profesionales basadas en competencias laborales; para lograr este fin el Código exige la consolidación de un sistema de formación profesional que tiene la obligatoriedad de estar basado en competencias laborales.

Por último, el Plan de Capacitación Profesional busca desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas mediante la formación y capacitación profesional con el enfoque de competencias laborales como lo exige el código de producción.

El Ente regulador de este Plan de Capacitación es la SETEC, la cual impulsa, diseña y desarrolla las actividades de formación y capacitación profesional basadas en competencias laborales mediante el SECAP y otras consultoras privadas que se encargan de ejecutar la planificación de las capacitaciones profesionales.

Cabe recalcar que las consultoras privadas brindan capacitaciones a nivel medio-alto (empresarial), como ejemplo de éstas tenemos las siguientes:

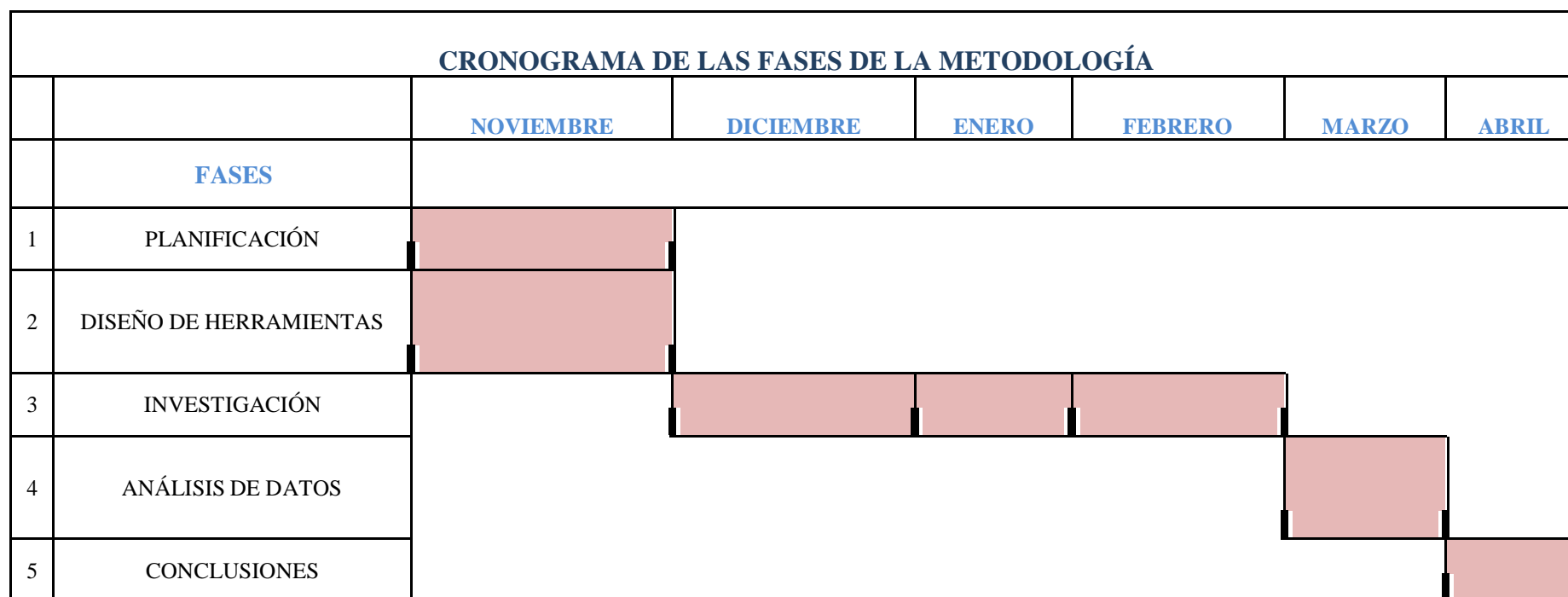
- Seres de Excelencia
- En Excelencia
- Be Leader

CAPITULO V ESTUDIO DE CAMPO

V.A. Metodología

V.A.1. Cronograma de las fases de la metodología

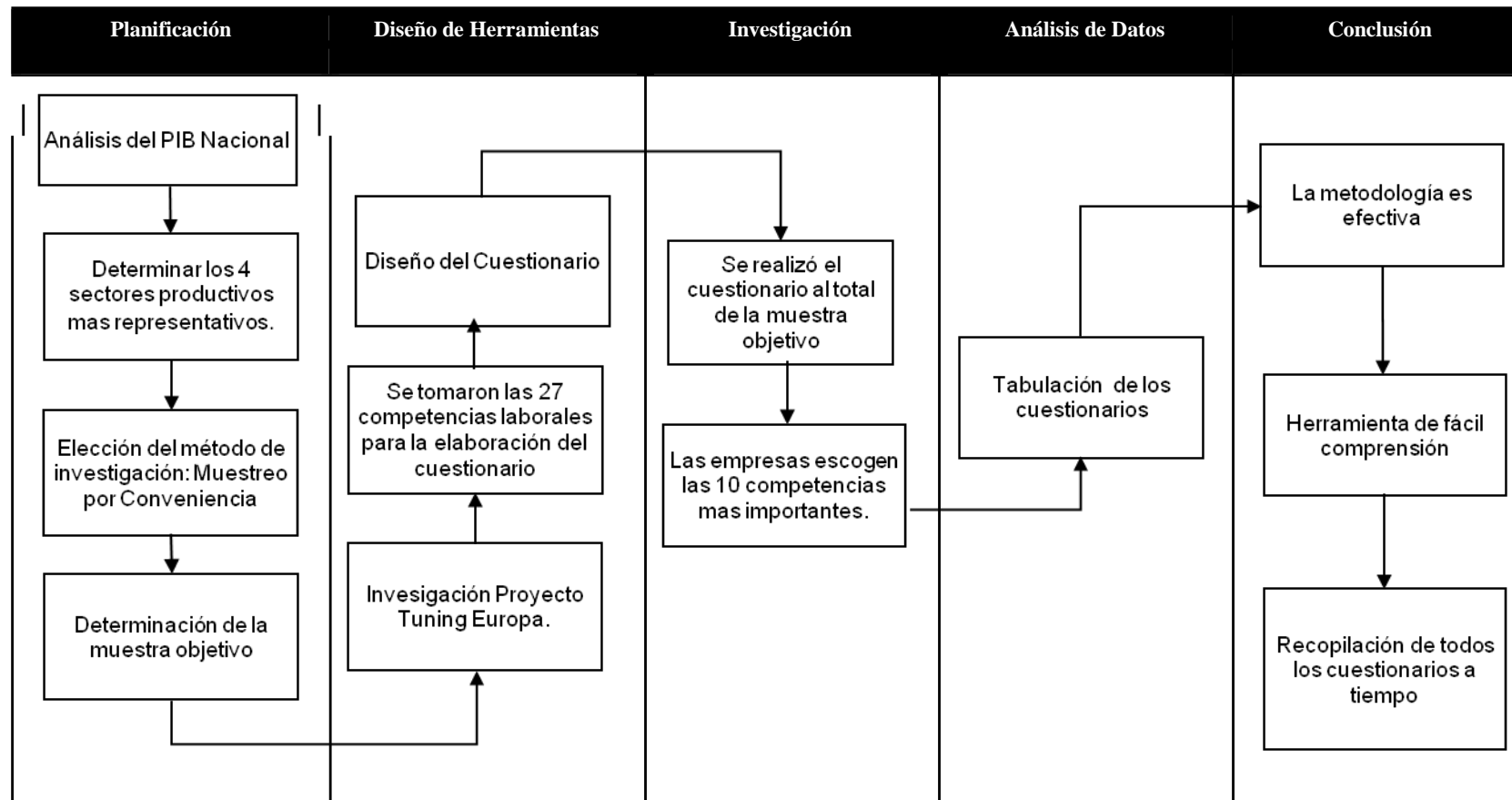
Figura 14 Cronograma de Metodología



Fuente: “Gráfico de elaboración propia”

V.A.2. Describir las fases de la metodología

Figura 15 Flujoograma de la Metodología



Fuente: “Gráfico de elaboración propia”

V.A.2.a. Planificación

En esta primera fase metodológica se ha analizado el PIB Nacional determinando los sectores productivos más representativos del mismo y como se muestra en la figura 7 que son:

- Sector de Comercio al por Mayor y Menor
- Sector Industrias Manufactureras
- Sector de la Construcción
- Sector de Minas y Canteras

Descripción de los 4 Sectores Productivos:

Comercio al por mayor y menor: en este sector se analizará a las empresas que se dedican a la compra y venta de bienes en donde intervienen el comerciante y el comprador. El comercio al por mayor se caracteriza por vender en grandes volúmenes y operan desde una bodega u oficina de ventas donde distribuyen sus productos al mercado. El comercio al por menor se caracteriza por vender en unidades y por tener una extensa exhibición de su mercadería para facilitar a los clientes la selección de las mismas.

Industrias manufactureras: este sector se caracteriza por la transformación de la materia prima en producto terminado, este producto ya se encuentra en condiciones para ser destinado a la venta. Este tipo de producción puede realizarse de manera manual o mediante el uso de máquinas especiales según el tipo de trabajo.

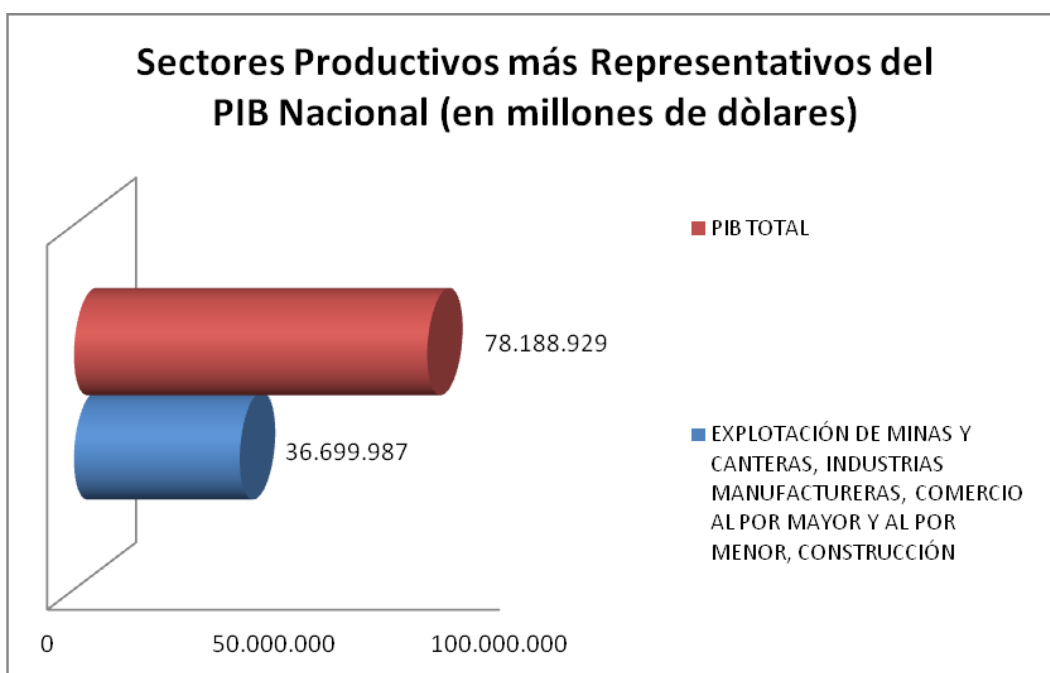
Construcción: en este sector se analizará a aquellas empresas que se dedican a la planificación predeterminada de un proyecto en donde se deben realizar varias

actividades para levantar una edificación de acuerdo al diseño que se realizó previamente, también se analizó a aquellas empresas que producen materiales de construcción como el cemento.

Minas y canteras: en este sector se analizará a las empresas que se dedican a la explotación o extracción de los minerales y petróleo.

A continuación se presenta un gráfico donde se muestra la relación del PIB total con la suma del PIB de estos cuatro sectores productivos.

Figura 16 Sectores Productivos más Representativos al 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador. “El gráfico es de elaboración propia con los datos de la fuente mencionada.”

Estos 4 sectores productivos representan aproximadamente el 47% del total del PIB Nacional según los datos investigados en la página oficial del Banco Central del Ecuador, como se muestra en la Figura 2.

Una vez determinados estos sectores, se utiliza como método de investigación el Muestreo por Conveniencia.

El Muestreo por Conveniencia consiste en la selección de los participantes que serán el objeto de estudio y cuyas características sean similares a las de la población objetivo.

Este tipo de muestra la determina el investigador de manera subjetiva y se seleccionan a los participantes más cercanos que estén dispuestos a colaborar con la investigación y que sean los más representativos de la población objetivo.

Las ventajas de este método son:

- Es menos costoso.
- No requiere mucho tiempo
- Fácil de administrarse.
- Por lo general asegura una alta tasa de aporte de los participantes

Se ha escogido este método de muestreo a criterio propio ya que se realizará la investigación a 30 empresas de los 4 sectores productivos, siendo éstas las más representativas de dichos sectores.

V.A.1.b. Diseño de Herramienta

Para diseñar la herramienta, se ha investigado sobre las 27 competencias genéricas obtenidas en el Proyecto Tuning Europa, en las cuales se basa el cuestionario que se utilizará como herramienta metodológica en este proyecto de investigación.

El cuestionario se ha diseñado de la siguiente manera:

INVESTIGACIÓN UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. INGENIERÍA
COMERCIAL

INTRODUCCIÓN:

Estimado Responsable de Talento Humano/RRHH.

Somos estudiantes de la Universidad del Pacifico y nos encontramos realizando una investigación sobre competencias laborales en el mercado ecuatoriano, le pedimos, por favor, su colaboración para contestar el siguiente cuestionario, el cual tiene como objetivo obtener información necesaria para la elaboración de un proyecto de Trabajo de Conclusión de Carrera. A la finalización de la investigación le ofreceremos un informe resumen de las conclusiones obtenidas. Cabe comentarle que la información remitida es confidencial y para uso exclusivo para el trabajo de grado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INSTRUCCIONES:

A continuación se encuentran 27 competencias laborales, escoja del 1 al 10 las que considere de mayor importancia para la gestión de personas, siendo la escala de menor puntuación (1) a mayor puntuación (10).

NO.	COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN
1	<p><u>CAPACIDAD DE ABSTRACCION, ANALISIS Y SINTESIS:</u></p> <p>Capacidad para identificar y valorar las situaciones y problemas, separando y organizando sus partes integrantes, y reflexionar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.</p>	

2	<p><u>CAPACIDAD DE APLICAR LOS CONOCIMIENTOS EN LA PRACTICA:</u> Poder aplicar sus conocimientos en la práctica y buscar en el acervo lo necesario para resolver un problema definido.</p>	
3	<p><u>CAPACIDAD PARA ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL TIEMPO:</u> Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.</p>	
4	<p><u>CONOCIMIENTOS SOBRE EL AREA DE ESTUDIO Y LA PROFESION:</u> Poder caracterizar bien su área de estudio o su profesión, así como la misión general que se ha adjudicado.</p>	
5	<p><u>RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMPROMISO CIUDADANO:</u> Comprender los deberes y derechos que implica ser ciudadano de un país y compromiso activo al servicio comunitario, siempre con la disposición a ayudar.</p>	
6	<p><u>CAPACIDAD DE COMUNICACION ORAL Y ESCRITA:</u> Emplea de manera correcta y pertinente el idioma castellano, de forma oral y escrito para un adecuado desenvolvimiento profesional.</p>	
7	<p><u>CAPACIDAD DE COMUNICACION EN UN SEGUNDO IDIOMA:</u> Entiende y se hace entender de manera verbal y escrita en otro idioma, para el desenvolvimiento profesional.</p>	
8	<p><u>HABILIDADES EN EL USO DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y DE LA COMUNICACIÓN:</u> Utiliza de manera pertinente y con idoneidad las tecnologías de la información y la comunicación, requeridas para desenvolverse en el contexto académico y profesional.</p>	
9	<p><u>CAPACIDAD DE INVESTIGACION:</u> Capacidad de investigación en un campo específico.</p>	

10	<p><u>CAPACIDAD DE APRENDER Y ACTUALIZARSE</u></p> <p><u>PERMANENTEMENTE:</u> Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.</p> <p>Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.</p>	
11	<p><u>HABILIDADES PARA BUSCAR, PROCESAR Y ANALIZAR</u></p> <p><u>INFORMACION PROCEDENTE DE FUENTES DIVERSAS:</u></p> <p>Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.</p>	
12	<p><u>CAPACIDAD CRITICA Y AUTOCRITICA:</u> Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.</p>	
13	<p><u>CAPACIDAD PARA ACTUAR EN NUEVAS SITUACIONES:</u></p> <p>Predisposición para adecuarse a situaciones nuevas o cambiantes, reaccionar positivamente, y aceptar, entender, o introducir nuevos puntos de vista cuando la situación lo precise. Requiere cierta disposición para interpretar la realidad y cambiar las expectativas cuando se producen cambios en el entorno.</p>	
14	<p><u>CAPACIDAD CREATIVA:</u> Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.</p>	
15	<p><u>CAPACIDAD PARA IDENTIFICAR, PLANTEAR Y</u></p> <p><u>RESOLVER PROBLEMAS:</u> Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con</p>	

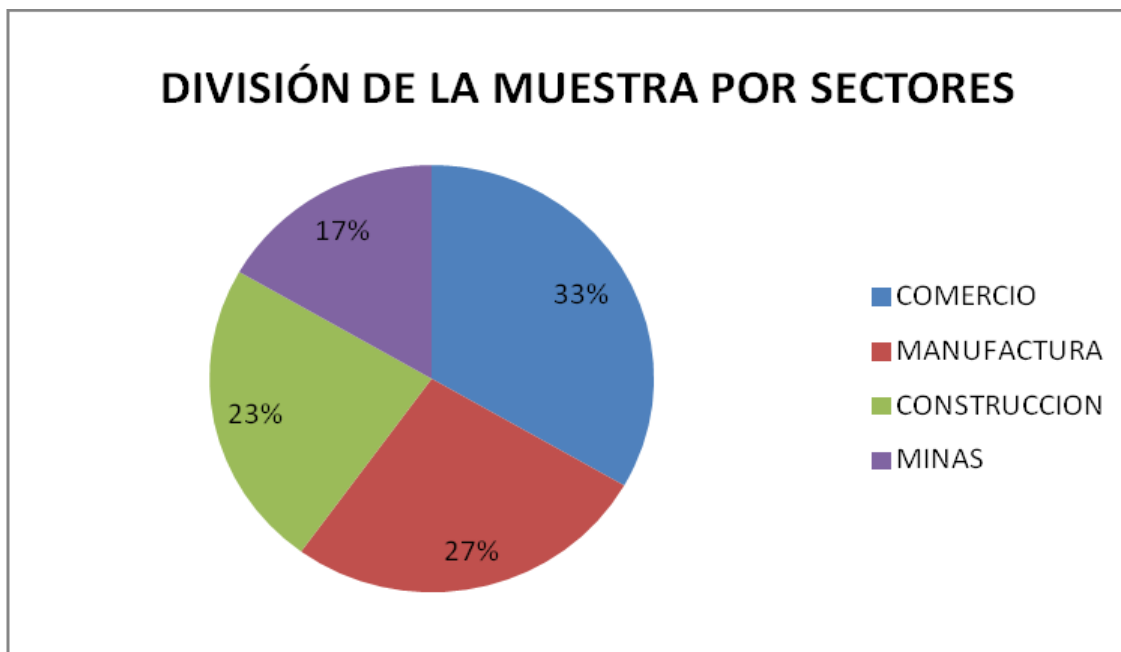
	un alto nivel de eficacia y confiabilidad.	
16	<u>CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES:</u> Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.	
17	<u>CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO:</u> Disposición favorable para pensar y trabajar de forma colectiva. Colaborar e integrarse dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva dirigiendo sus esfuerzos para trabajar con otros hacia la consecución de metas comunes.	
18	<u>HABILIDADES INTERPERSONALES:</u> Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.	
19	<u>CAPACIDAD DE MOTIVAR Y CONDUCIR HACIA METAS COMUNES:</u> Habilidad para dotar a los colaboradores de un mayor grado de autonomía y decisión en las funciones que realizan o puedan realizar, responsabilizándose del proceso de apoyo y seguimiento necesarios para que se alcancen las metas previstas.	
20	<u>COMPROMISO CON LA PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE:</u> Capacidad para enfocar la prestación de los servicios, mejorando y respetando las condiciones medioambientales, a través de la búsqueda de la compatibilidad entre las demandas sociales y las líneas estratégicas de la organización.	
21	<u>COMPROMISO CON SU MEDIO SOCIO - CULTURAL:</u> Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral.	

22	<p><u>VALORACION Y RESPETO POR LA DIVERSIDAD Y MULTICULTURALIDAD:</u> Reconoce al otro en su dimensión humana, comprendiendo que las diferencias sociales, culturales y de capacidades enriquecen la convivencia sin incurrir en prácticas discriminatorias.</p>	
23	<p><u>HABILIDAD PARA TRABAJAR EN CONTEXTOS INTERNACIONALES:</u> Habilidad para trabajar en un contexto diferente en lo social, cultural y territorial; tener formación cultural y humanista.</p>	
24	<p><u>HABILIDAD PARA TRABAJAR EN FORMA AUTONOMA:</u> Disposición para trabajar de forma independiente, según las propias consideraciones y criterios, sin necesidad de la guía o la supervisión de otros y asumiendo las decisiones y responsabilidades derivadas de su acción.</p>	
25	<p><u>CAPACIDAD PARA FORMULAR Y GESTIONAR PROYECTOS:</u> Capacidad para detectar necesidades de su área, seleccionar objetivos, actividades, obtener recursos y generar metas e indicadores de logro.</p>	
26	<p><u>COMPROMISO ETICO:</u> Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas.</p>	
27	<p><u>COMPROMISO CON LA CALIDAD:</u> Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.</p>	

V.A.1.c. Investigación

El cuestionario se realizará a las 30 empresas (N=30) que han participado en la investigación y pertenecen porcentualmente a los siguientes sectores:

Figura 17 División de la Muestra por Sectores



Fuente: "Gráfico de elaboración propia"

Cada empresa debía escoger las 10 competencias más importantes de acuerdo a su gestión del talento humano en la actividad productiva que realiza la empresa; a la vez deberán priorizar las competencias elegidas del 1 al 10, siendo 1 la menos importante y 10 la más importante.

V.A.1.d. Análisis de Datos

Para el análisis de datos, se han realizado las respectivas tabulaciones de los cuestionarios utilizando como herramienta Microsoft Excel, para consolidar los resultados y obtener el objetivo esperado de conocer las 10 competencias más importantes por cada uno de los 4 sectores productivos.

IV.A.1.e. Conclusiones

- La metodología utilizada ha sido efectiva ya que se ha logrado obtener los resultados de manera directa de las empresas involucradas.
- El cuestionario ha sido de fácil comprensión, la misma que facilitó la resolución del mismo.
- Algunas empresas se tomaron más tiempo en la resolución por procedimientos internos, pero finalmente se logró recopilar cada uno de los cuestionarios.

CAPÍTULO VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

VI.A. Tabulación de Encuestas

Una vez tabuladas las encuestas realizadas durante esta investigación, se presentan a continuación los resultados por cada sector productivo:

SECTOR PRODUCTIVO: COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR

Figura 18: Resultados Sector Productivo: Comercio al por Mayor y Menor



Fuente: Cuestionarios. “Gráfico de elaboración propia con datos de la fuente mencionada”

Como se puede observar en la Figura 18, la competencia más importante para las empresas del sector productivo de Comercio al por Mayor y Menor es: **COMPROMISO ÉTICO**.

SECTOR PRODUCTIVO: MANUFACTURA

Figura 19 Resultados Sector Productivo: Manufactura



Fuente: Cuestionarios. “Gráfico de elaboración propia con datos de la fuente mencionada”

Como se observa en la Figura 19, la competencia más importante para las empresas del sector productivo de Manufactura es: **COMPROMISO CON LA CALIDAD**.

SECTOR PRODUCTIVO: CONSTRUCCIÓN

Figura 20 Resultados Sector Productivo: Construcción

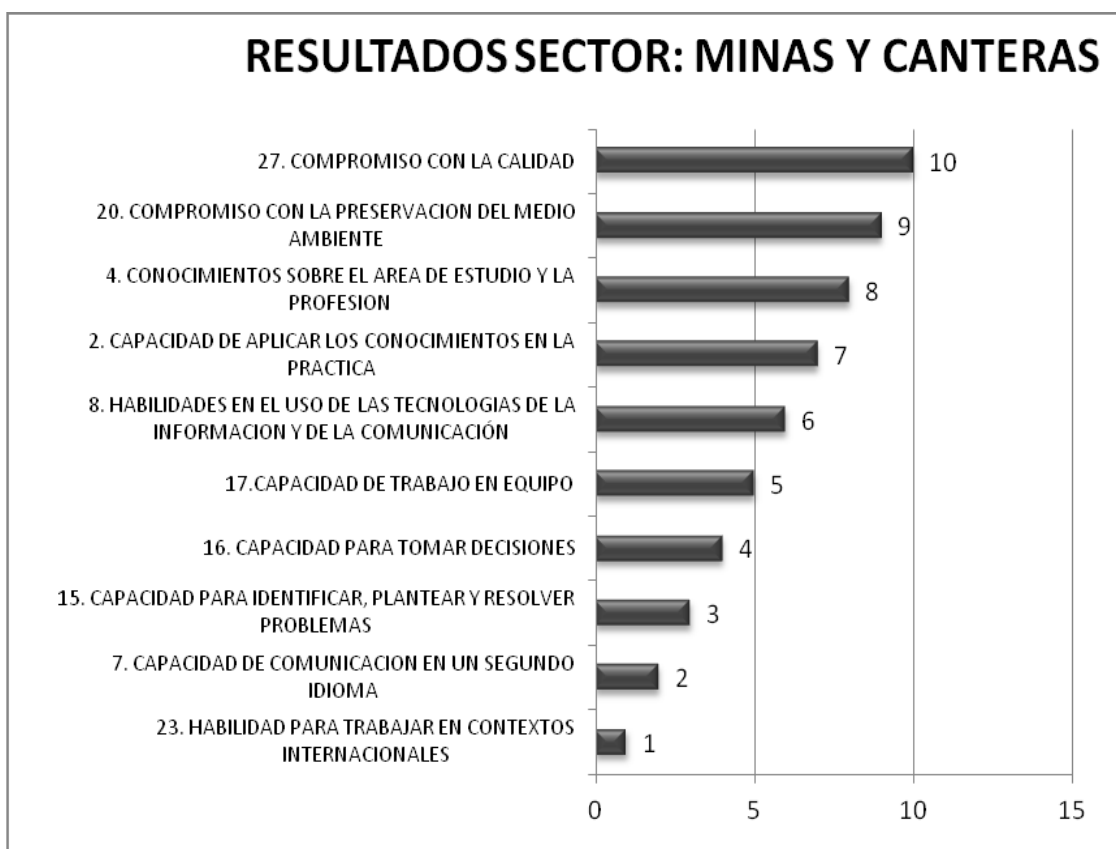


Fuente: Cuestionarios. “Gráfico de elaboración propia con datos de la fuente mencionada”

La Figura 20, nos muestra que la competencia más importante para las empresas del sector productivo de Construcción es: **COMPROMISO CON LA CALIDAD**.

SECTOR PRODUCTIVO: MINAS Y CANTERAS

Figura 21 Resultados Sector Productivo: Minas y Canteras



Fuente: Cuestionarios. “Gráfico de elaboración propia con datos de la fuente mencionada”

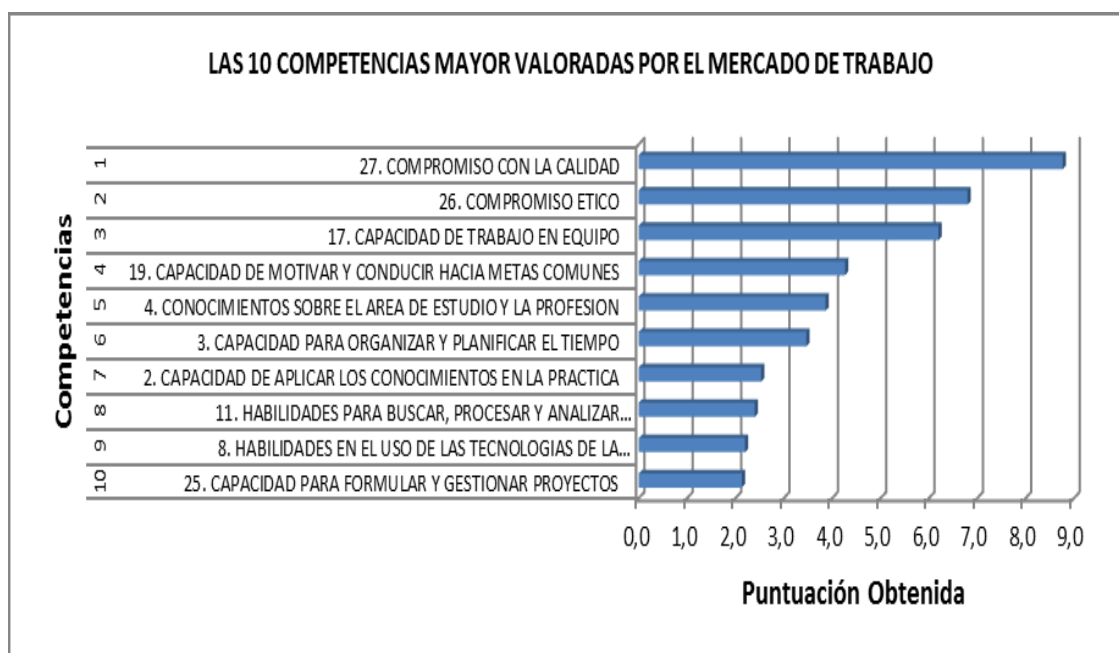
El sector productivo de Minas y Canteras considera como principal competencia:
COMPROMISO CON LA CALIDAD.

A continuación se puede observar un cuadro conglomerado de las 30 empresas donde se visualiza el nivel de importancia que se obtuvo en cada una de las competencias con la respectiva valoración.

NIVEL DE IMPORTANCIA	COMPETENCIAS	VALORACIÓN
1	27. compromiso con la calidad	8,8
2	26. compromiso ético	6,8
3	17. capacidad de trabajo en equipo	6,2
4	19. capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	4,3
5	4. conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	3,9
6	3. capacidad para organizar y planificar el tiempo	3,5
7	2. capacidad de aplicar los conocimientos en la practica	2,5
8	11. habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	2,4
9	8. habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación	2,2
10	25. capacidad para formular y gestionar proyectos	2,1
11	15. capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	2,1
12	20. compromiso con la preservación del medio ambiente	2,0
13	18. habilidades interpersonales	1,9
14	16. capacidad para tomar decisiones	1,7
15	10. capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	1,4
16	24. habilidad para trabajar en forma autónoma	0,8
17	1. capacidad de abstracción, análisis y síntesis	0,7

18	13. capacidad para actuar en nuevas situaciones	0,5
19	9. capacidad de investigación	0,5
20	14. capacidad creativa	0,4
21	7. capacidad de comunicación en un segundo idioma	0,3
22	23. habilidad para trabajar en contextos internacionales	0,3
23	5. responsabilidad social y compromiso ciudadano	0,2
24	12. capacidad crítica y autocrítica	0,2
25	6. capacidad de comunicación oral y escrita	0,1
26	22. valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	0,03
27	21. compromiso con su medio socio – cultural	0,0

Figura 22 Resultados de las 10 competencias mayor valoradas en el mercado de trabajo



Fuente: Cuestionarios. “Gráfico de elaboración propia con datos de la fuente mencionada”

CAPÍTULO VII. EVALUACION DE COMPETENCIAS

VII.A. Tipos de metodología de evaluación competencial

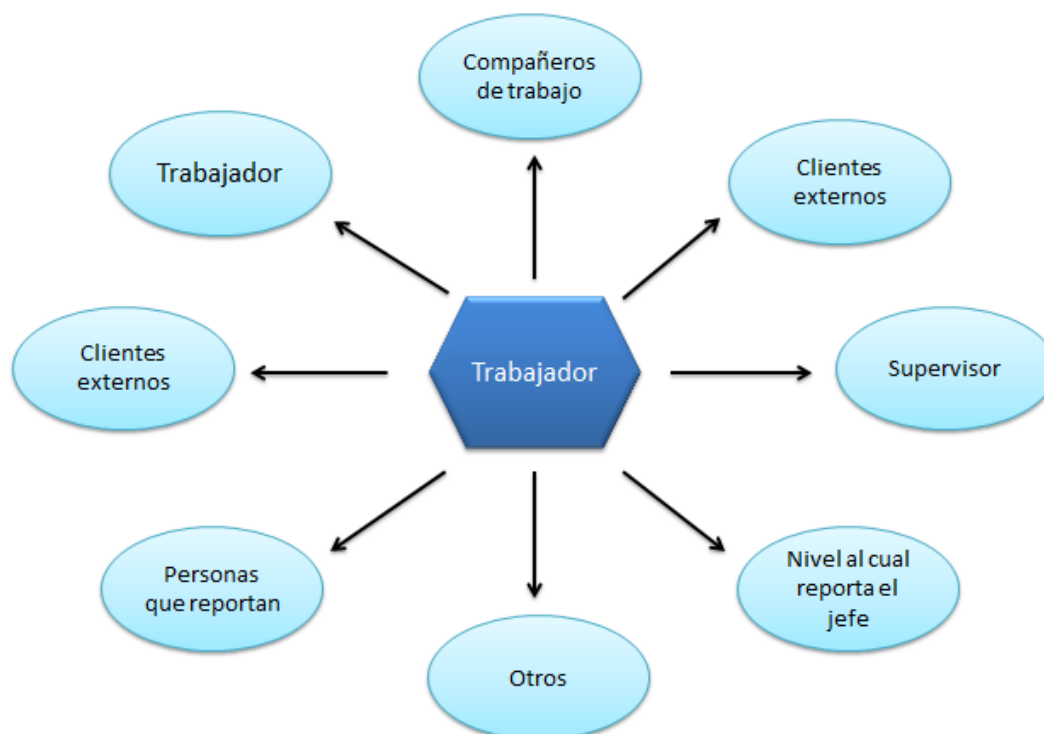
VII.A.1. 360grados

Esta metodología consiste en que un grupo de personas valoren a otra mediante la observación de varios comportamientos en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Es un esquema que permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, compañeros subordinados, también pueden ser proveedores o clientes y mientras más evaluadores participen más objetiva se vuelve la evaluación.

Este tipo de evaluación ayuda a desarrollar el desempeño de los trabajadores ya que no satisface solamente las expectativas de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

Figura 23 Metodología 360 grados



Fuente: “Gráfico de elaboración propia”

La evaluación de 360 grados es una herramienta para el desarrollo del recurso humano, su puesta en práctica implica un gran compromiso tanto para la empresa como para el trabajador. El desarrollo del recurso humano puede estar dirigido desde la empresa cuando decide emprender acciones sobre implementar o capacitar sobre temas específicos, otra forma es a través del autodesarrollo, es decir cada persona se conduce para mejorar su rendimiento. Las empresas también pueden aportar para el desarrollo de su personal mediante una guía para la realización de acciones con el fin de ampliar determinadas competencias en cada uno de sus empleados.

A través de la aplicación de la evaluación de 360 grados una empresa proporciona a su personal una herramienta de autodesarrollo, esta evaluación requiere varios años de aplicación para brindar un máximo resultado tanto a la empresa como a sus integrantes.

El proceso de evaluación no culmina cuando se presentan los resultados, la persona debe comprender y aceptar los resultados obtenidos y luego reflexionar para mejorar en ciertas áreas.

Las evaluaciones jefe empleado pueden ser incompletas ya que solo se toma en cuenta una fuente, mientras que varias fuentes pueden mostrar un marco más completo y relevante de la persona; de esta manera los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan de los demás.

El proceso de evaluación de esta metodología es la siguiente:

Figura 24 Proceso de evaluación 360 grados



Fuente: “Gráfico de elaboración propia”

La evaluación de 360 grados consiste en una evaluación que se realiza mediante un cuestionario de carácter anónimo en donde el evaluador realiza dos apreciaciones; primer la efectividad del evaluado en condiciones normales de trabajo, es decir en su día a día y la segunda la efectividad del evaluado en condiciones especiales, es decir estrés, cortos plazos, tareas de alta complejidad, etc.

Para que el método sea equitativo no se evalúa todos a todos si no que se elige uno o dos supervisores, compañeros, clientes, etc., y no todos los involucrados en cada nivel.

Es importante tomar en cuenta que el trabajador también se evalúa a sí mismo.

La elección de los evaluadores es un punto muy importante y debe ser analizado según el tipo de empresa y el momento en el que se encuentra atravesando la misma.

Cabe recalcar que la confidencialidad y sinceridad es de suma importancia en este proceso ya que solo así se pueden obtener resultados certeros para el desarrollo de competencias.

VII.A.2. Entrevista de incidentes críticos

Esta técnica consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado de la persona, que permite conocer, identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del candidato. Mientras menos recurrentes y solidas sean las competencias de la persona menos competente y eficaz es su desempeño, dando como resultado promedios de baja calidad.

El objetivo de esta entrevista es buscar las competencias clave que posee determinada persona a través de la investigación de experiencias pasadas. Proporciona datos e información para identificar competencias y descripciones concretas de las conductas de trabajo en situaciones específicas.

Algunas ventajas de este tipo entrevista son:

- Se logra identificar competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos.
- La precisión de las competencias y la forma en que se encuentran definidos los puestos de trabajo y las organizaciones.
- Logra que se evite sesgos raciales de sexo y culturales.

En esta metodología, el entrevistador realiza una serie de preguntas abiertas y pide al entrevistado que describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió en cualquier experiencia que

ha tenido. El entrevistador debe lograr que los entrevistados narren acciones concretas que les ocurrió en el pasado, de esta manera puede obtener la información necesaria acerca de las experiencias y el detalle de como las vivió y cómo sucedieron.

La entrevista de incidentes críticos no permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas ya que la importancia es conocer los motivos, habilidades y conocimientos que en realidad usa y posee el entrevistado.

VII.A.3. Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas son evaluaciones que se realizan mediante test, cuestionarios y otros instrumentos con el fin de evaluar el funcionamiento cognitivo y emocional de una persona.

Las respuestas de estos test por lo general son compilados en tablas estadísticas que permiten al evaluador comparar el comportamiento de la persona.

Las pruebas psicológicas se clasifican en test psicométricos y test proyectivos.

VII.A.3.a Test psicométricos

Estos test miden la inteligencia, memoria, atención, funcionamiento cognitivo, felicidad, optimismo, tristeza, comprensión verbal, etc.

Los más importantes y aplicados son los siguientes:

- Test de Dominos: mide la inteligencia general, aptitudes, reconocimiento de semejanzas y diferencias, noción de número y rapidez visual.

- **Matrices progresivas:** mide la inteligencia, capacidad intelectual por medio de la comparación de formas y el razonamiento por analogías.
- **Aptitudes diferenciales:** Evalúa el razonamiento verbal, razonamiento numérico, razonamiento abstracto, razonamiento mecánico, relaciones espaciales, ortografía y rapidez y exactitud perceptiva.
- **Cuestionario de los 16 factores de personalidad:** Realiza una evaluación de la personalidad.

VII.A.3.b Test psicométricos

Estos test miden la individualidad de la respuesta de cada persona con el fin de conocer los rasgos de su personalidad.

Estos se clasifican en 4 grupos:

- **Técnicas estructurales:** se basan en material visual de poca estructuración en donde el examinado dice lo que ve o aquello a lo que se puede parecer. Como por ejemplo test de Rorschach y la técnica de manchas de tinta de Holtzman.
- **Técnicas temáticas:** se basan en material visual con varios grados de estructuración formal de contenido humano en donde el examinado debe narrar una historia. Como por ejemplo test de percepción temática y test de Rosenzweig de imágenes frustrantes.
- **Técnicas expresivas:** se indica al examinado que describa verbalmente o dibuje una o varias figuras. Como por ejemplo Test de

la Figura Humana de Karen Machover, Test del dibujo de la familia y el test del árbol.

- Técnicas constructivas: se basan en material específico y concreto en donde el examinado organiza determinadas piezas partiendo de una estructura determinada. Como por ejemplo test del pueblo.
- Técnicas asociativas: se indica al examinado que indique verbalmente sus asociaciones ante palabras, frases o breves historias. Como por ejemplo las fábulas de Duss.
- El uso de este tipo de test puede ser de diversos tipos pero en este caso algunos de ellos son aplicables para la selección de personal, en donde permite acceder a una gran cantidad de información en un tiempo mínimo, permite despistar trastornos mentales mayores, identificar actitudes, potencialidades y debilidades para un cargo determinado.

CAPÍTULO VIII. APLICACIONES PRÁCTICAS DE LA INVESTIGACION

VIII.A. Diccionario de Competencias

Un diccionario de competencias es un conjunto de competencias que consiste en la definición conceptual de una competencia, seguido de niveles de requerimientos específicos para determinar el grado competencial de una persona.

Un diccionario de competencias se considera también un “documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la

estrategia” (Alles, 2012), el cual busca agrupar las competencias necesarias dentro de una organización para la consecución de los objetivos estratégicos.

Dentro de esta investigación se ha tomado las 5 primeras competencias más importantes a nivel general obtenidas de la valoración especificada en el capítulo V, para desarrollar el diccionario de competencias. Los requerimientos detallados en los distintos grados de esta herramienta se refieren a comportamientos por los cuales se puede evidenciar que la competencia está o no está desarrollada.

Dentro de cada competencia, se ha especificado la definición y cuatro grados de requerimientos, siendo el grado A el nivel máximo competencial y el grado D el nivel mínimo competencial.

El siguiente Diccionario de Competencias se lo realizó bajo el formato del libro de Martha Alles *“Diccionario de Competencias La Trilogía”*.

DICCIONARIO COMPETENCIAL DE INVESTIGACIÓN				
COMPETENCIA	NIVELES DE MEDICIÓN			
	A (Excelente)	B (Muy Bueno)	C (Bueno)	D (Regular)
COMPROMISO CON LA CALIDAD: Capacidad para actuar con velocidad, sentido de urgencia; tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales o del área, o bien los propios del puesto de trabajo y obtener además altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar al consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	Soluciona al 100% la demanda del cliente de forma inmediata	Soluciona al 90% la demanda del cliente de forma inmediata	Soluciona al 80% la demanda del cliente de forma inmediata	Soluciona al 70% la demanda del cliente de forma inmediata
	Toma de decisiones de alto impacto a nivel organizacional	Toma de decisiones de alto impacto en el área de responsabilidad	Toma de decisiones de alto impacto en el puesto de trabajo	Toma decisiones bajo supervisión
	Define y diseña de forma proactiva procesos y políticas organizacionales eficientes	Define y diseña procesos y políticas organizacionales tras exigencia de superiores	Aplica políticas e implementa diseños y procesos organizacionales	Aplica políticas de calidad ya definidas
	Se mantiene actualizado en temas de su especialidad por voluntad propia para aportar con soluciones en la empresa	Se mantiene actualizado en temas de su especialidad para aportar con soluciones para el área de trabajo	Se mantiene actualizado en temas de su especialidad para aportar con soluciones en su puesto de trabajo	Se mantiene actualizado en temas de su especialidad de acuerdo a lo que le brinda y exige la empresa
COMPROMISO ETICO: Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenecen, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	Capacidad de estructurar sus actividades laborales en base a la ética a nivel organizacional	Capacidad de dirigir sus actividades laborales en base a la ética en su área de trabajo	Capacidad de conducir sus actividades laborales en base a la ética en su puesto de trabajo	Es ético a nivel personal
	Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres aún por sobre intereses propios y de la organización	Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres aún por sobre intereses propios y del área a su cargo	Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres aún por sobre intereses propios y del sector a su cargo	Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres aún por sobre intereses propios
	Implica ser modelo en la comunidad y en la organización	Implica ser modelo en la organización	Implica ser modelo en su área de actuación	Ser modelo para sus compañeros
CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la	Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización	Fomenta el espíritu de colaboración en el área de trabajo	Fomenta la colaboración y cooperación en su sector	Colabora y coopera con otras personas

<p>organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	Expresa total satisfacción por los logros obtenidos a nivel grupal	Expresa parcial satisfacción por los logros obtenidos a nivel grupal	Expresa contento por los logros obtenidos	Se contenta con los logros propios obtenidos
	Prioriza los objetivos grupales sobre los personales para alcanzar las metas comunes a nivel organizacional	Prioriza los objetivos grupales sobre los personales para alcanzar las metas comunes en cada sector	Prioriza los objetivos grupales sobre los personales para alcanzar las metas comunes en el puesto de trabajo	Apoya al cumplimiento de los objetivos en el puesto de trabajo
	Se constituye como ejemplo de cooperación, comprensión y colaboración en toda la organización	Es ejemplo de cooperación y colaboración a nivel de su sector dentro de la organización	Es ejemplo de colaboración y cooperación en su equipo de trabajo	Coopera y colabora en su puesto de trabajo
	Genera y mantiene un buen clima de trabajo con todos los colaboradores de la organización	Genera y mantiene un buen clima de trabajo en su área	Mantiene un buen clima de trabajo con sus jefes	Tiene buen trato con las personas
<p>CAPACIDAD DE MOTIVAR Y CONDUCIR HACIA METAS COMUNES: Capacidad para orientar al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión. Habilidad para dotar a los colaboradores de un mayor grado de autonomía y decisión en las funciones que realizan o puedan realizar, responsabilizándose del proceso de apoyo y seguimiento necesarios para que se alcancen los objetivos previstos.</p>	Capacidad de fijar metas retadoras a nivel organizacional	Fijan metas retadoras en su área de trabajo	Fijar metas en su puesto de trabajo	Fijar metas personales solamente
	Tiene un gran interés por un constante perfeccionamiento personal y laboral	Tiene un interés moderado sobre el perfeccionamiento personal solamente	Tiene leve interés sobre el perfeccionamiento personal solamente	No tiene interés sobre el perfeccionamiento personal ni laboral
	Posee un auténtico interés por la innovación y la eficacia	Posee interés por innovar y ser eficiente	Posee un leve interés por innovar y ser eficiente	Es eficiente porque le exigen en su trabajo
	Siente una necesidad por saber si ha realizado un buen trabajo o no	Le interesa saber si ha realizado un buen trabajo o no	Espera que le comuniquen si su trabajo estuvo bien o mal	No se interesa si ha realizado un buen trabajo o no
<p>CONOCIMIENTOS SOBRE EL AREA DE ESTUDIO Y LA PROFESION: Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias del área de estudio que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los</p>	Entiende, conoce, demuestra y aplica los conocimientos de su especialidad de estudio a nivel experto	Entiende, conoce, demuestra y aplica los conocimientos de su especialidad de estudio en un menor nivel	Entiende, conoce, y aplica los conocimientos de su área de estudio solamente en algunos aspectos	Entiende y aplica los conocimientos básicos de su área de estudio
	Comparte e imparte sus conocimientos con otros compañeros de trabajo	Comparte sus conocimientos con sus compañeros de trabajo	Comparte sus conocimientos en las áreas que domina	Comparte sus experiencias, más no conocimientos con el resto de compañeros.

conocimientos y experiencias propios.	Es un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos sobre el área de estudio	Es un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos dentro de su puesto de trabajo	Es un referente con actividades básicas de su puesto de trabajo	No se considera como un referente
---------------------------------------	--	--	---	-----------------------------------

VIII.B. Acciones Formativas

Nos enfocaremos en las primeras cuatro competencias más importantes para realizar un esquema de contenidos para poder desarrollar cursos de capacitación en dichas competencias.

Este formato puede ser aplicado como Syllabus de la Universidad del Pacífico, ajustándose tanto a los requerimientos empresariales, como a las directrices internas de la Universidad.

Cabe indicar que se ha revisado Syllabus universitarios y temarios de cursos y diplomados desarrollados en consultoras privadas para la realización de estas acciones formativas.

VIII.B.1. Compromiso con la calidad

OJETIVOS DEL CURSO:

- Lograr actuar con velocidad, sentido de urgencia sobre un eficaz tiempo de respuesta a requerimientos dentro del trabajo.
- Ser capaz de tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales o del área, o bien los propios del puesto de trabajo y obtener además altos niveles de desempeño.
- Obtener la capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados.
- Comprometerse constantemente por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

CONTENIDO

MÓDULO I: FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD

- ¿Qué es la Calidad?
- La Calidad en un mundo globalizado.
- Relación entre Calidad y Eficiencia
- Enfoque del servicio al cliente
- ¿Cómo mejorar los procesos y hacerlos de calidad?
- Mejorar tiempos de respuesta

MÓDULO II: VARIABLES A NIVEL ORGANIZACIONAL

- Variables Internas
- Variables Externas
- Cultura Organizacional
- Diseños de procesos y políticas organizacionales
- Razones del cambio hacia una cultura de calidad
- Importancia de la calidad en un mercado laboral competitivo

MÓDULO III: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LAS NORMAS ISO

- Requisitos generales de las normas
- Estructura documental
- Implantación del Sistema de Calidad para obtener la certificación
- Preparación para la certificación y organismos certificadores
- Resultados de un sistema de Calidad Total

MÓDULO IV: MODULO INTEGRADOR

- Total Quality Management (TQM). La calidad como Sistema Total
- Metas y objetivos de TQM
- La excelencia de la fuerza laboral dentro de la organización

MÓDULO V: PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO EN LA CALIDAD

- La estructura empresarial
- Estrategia y planificación de la calidad
- Enfoque integral de la organización orientado a la calidad
- Orientación al Cliente Interno y Externo
- Control de Calidad – La mejora continua
- Toma de decisiones y resolución de problemas bajo estándares de calidad adecuados
- Capacitación y formación continua

VIII.B.2. Compromiso Ético

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Conocer la conducta humana, las leyes que la regulan y los valores que la sustentan, con el fin de que pueda orientar sus acciones hacia actitudes éticamente correctas.
- Identificar y practicar las normas establecidas para un mejor desempeño del ejercicio profesional.
- Analizar los valores morales que ya tiene, revisarlos y contrastarlos con otras formas de pensar y actuar.
- Fomentar excelencia corporativa y excelencia humana

- Interiorizar y aplicar las normas y valores que hace referencia la Ética, a través de la comprensión e importancia de un comportamiento positivo y de calidad, contribuyendo al desarrollo de las cualidades propias del ser humano optimizando las relaciones sociales y evitando la corrupción.

CONTENIDO

MÓDULO I: LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES

- ¿Qué entiende por Ética?
- Ética Organizacional y los campos del saber.
- La Ética en las organizaciones: construyendo confianza.
- Por qué estudiar Ética en las organizaciones
- Algunas paradojas en las organizaciones.

MÓDULO II: LA ETICA EN EL TRABAJO

- Ética y trabajo en la organización.
- La dimensión ética del trabajo y la responsabilidad personal
- Elementos constitutivos de la Ética en el trabajo
- Ética y trabajo en la alta dirección
- Retorno a una distinción clásica
- De qué modo se gana y se pierde autoridad
- Ética y trabajo en los niveles intermedios
- Los mandos intermedios y la dimensión ética de su trabajo
- Los compromisos en la organización.

MÓDULO III: LA ETICA EN LA TOMA DE DECISIONES.

- La Ética en las organizaciones
- Eficacia, Eficiencia y Ética: La triple E en las organizaciones.
- La racionalidad técnica la racionalidad ética
- Racionalidad ética: Racionalidad teórica y práctica
- Toma de decisiones y normas éticas de conducta
- El proceso de la toma de decisiones
- El proceso de la toma de decisiones y la norma ética conocida como: Regla de Oro.
- Toma de decisiones y virtudes éticas
- La racionalidad ética en la práctica: El concepto de virtud ética
- La virtud ética de la prudencia
- Otras virtudes éticas clave en el proceso de la toma de decisiones.

MÓDULO IV: ETICA Y COMPORTAMIENTO HUMANO: LA PERSONA Y SU ACCION.

- Estudio de la persona y su dimensión ética
- Las notas distintivas de la persona
- Los bienes fundamentales de la persona
- Los distintos tipos de libertad de la persona
- Estudio de la acción humana y la ética
- La acción humana y los sentimientos
- La acción humana y sus elementos constitutivos
- La acción humana y su análisis ético
- El comportamiento humano y sus efectos: la responsabilidad
- Los tipos de responsabilidad ética.

MÓDULO V: LA ETICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ORGANIZACION.

- De qué es responsable la organización
- La responsabilidad social en la organización
- La responsabilidad social y la orientación de la organización al bien común

MÓDULO VI: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LOS PRINCIPIOS ETICOS DE ACTUACIÓN SOCIAL.

- ¿Ante quién es responsable la organización?
- La responsabilidad social ante los grupos implicados.

VIII.B.3. Capacidad de trabajo en equipo

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización.
- Priorizar los objetivos grupales sobre los personales para alcanzar las metas comunes a nivel organizacional
- Construir ejemplos de cooperación, comprensión y colaboración.
- Fomentar y mantener un buen clima de trabajo con todos los colaboradores de la organización.
- Comunicarse de manera eficiente consigo mismos y con los demás utilizando técnicas avanzadas de comunicación e Inteligencia Emocional.
- Manejar elementos de comunicación que les permitan esa identificación más eficaz, con los procesos mentales de diferentes personas y cuya aplicación podrán realizar en todas las áreas de su vida.

CONTENIDO

MÓDULO I: FORMACIÓN DE UN EQUIPO.

- Diferencia entre un grupo y un equipo
- Análisis del proceso de la integración de un equipo.

MÓDULO II: PILARES DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

- Comunicación
- Cohesión
- Confianza

MÓDULO III: ROLES DE UN EQUIPO DE TRABAJO

- Las actitudes que caracterizan a un equipo de trabajo.
- Las personalidades que impulsan a un equipo de trabajo.

MÓDULO IV: Colaboración de cada integrante dentro del equipo de trabajo.

- La actitud es primordial dentro de un equipo.
- Responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.
- Evolución en el trabajo en equipo.
- Recomendación para lograr la integración y el éxito en el equipo de trabajo.

MÓDULO V: INTEGRACION DE UN EQUIPO DE TRABAJO

- Unión y empatía grupal.
- Como conseguir la integración de un equipo.
- Expectativas individuales y grupales.
- Escuchar las opiniones de los demás.

- Sinergia del equipo.

MÓDULO VI: MANEJO DE CONFLICTOS EN UN EQUIPO DE TRABAJO

- Herramientas que ayudan a resolver problemas en un equipo de trabajo.
- Manejo de dificultades en un equipo de trabajo.
- Manejo de conflictos en un equipo de trabajo

MÓDULO VII: TOMA DE DECISIONES GRUPALES.

- Todos orientados a un propósito común

MÓDULO VIII: LAS MATEMATICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Las estrategias del desarrollo de grupo.
- Las cualidades de los equipos y las claves para trabajar con ellos.
- Actividades prácticas.

VIII.B.4. Compromiso de motivar y conducir hacia metas comunes

OBJETIVOS DEL CURSO:

- Fomentar el liderazgo para conducir hacia metas comunes
- Fomentar la fijación de metas retadoras a nivel organizacional.
- Fomentar el interés por un constante perfeccionamiento personal y laboral.
- Construir el interés por la innovación y la eficacia.
- Construir la necesidad de realizar un buen trabajo.

CONTENIDO

MÓDULO I: CONOCER A SU GENTE

- Liderazgo y empoderamiento.
- El poder de un líder
- Visión del liderazgo
- Liderazgo, sus características y estilos.

MÓDULO II: ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN EN EL AMBIENTE LABORAL.

- El ciclo emocional de las personas.
- Motivación dentro de la organización.
- Motivación, desempeño y satisfacción y producción.
- Estrategias para motivar.
- La fuerza de la motivación.

MÓDULO III: TENER UN EQUIPO MOTIVADO.

- Los secretos de una motivación.
- Como mantener un equipo motivado.
- Como conducir al equipo hacia metas comunes.

MÓDULO IV: TEORIA DE LA MOTIVACION AL LOGRO

- Estrategias para desarrollar la motivación al logro.
- Pasos para el logro.
- Comunicarse exitosamente.
- Conducta individual en la organización.
- Herramientas para generar motivación al logro

MÓDULO V: QUE TODOS REMEN EN LA MISMA DIRECCION.

- Como lograr objetivos comunes
- Todos hacia la misma meta
- Previniendo el futuro

MÓDULO VI: PERFECCIONAMIENTO CONSTANTE

- Mantenerse actualizado.
- Como ser mejor cada día.
- Me gusta lo que hago.

MÓDULO VII: INNOVACION Y EFICACIA

- Cada día se puede hacer algo diferente.
- Herramientas optimizar el trabajo.

MÓDULO VIII: LOGRO DE METAS A TRAVES DE UN TRABAJO DE CALIDAD

- Herramientas para realizar un buen trabajo.
- Importancia de un trabajo de calidad.
- Lo que hago es importante para el logro de metas de la organización.

CAPÍTULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

IX. A. CONCLUSIONES

- Se concluye que para el sector de Comercio la principal competencia es el Compromiso Ético con una valoración promedio de 6.8
- La competencia “Compromiso con la Calidad” es la principal competencia para los sectores de Manufactura, Construcción y Minas y Canteras con una valoración promedio de 8.8
- La metodología utilizada facilitó el trabajo investigativo ya que el cuestionario prioriza las 10 competencias más importantes para las empresas de los 4 sectores productivos, aportando a su gestión del talento humano.
- Los resultados de la investigación podrán ser compartidos con las empresas que aportaron a este trabajo; así los involucrados pueden desarrollar o mantener un eficaz manejo del talento humano conociendo las competencias genéricas de su sector. También se puede compartir con las instituciones de educación superior para que cada una de las carreras se enfoque en las competencias estratégicas que demanda el mercado laboral ecuatoriano.

IX. B. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las empresas ecuatorianas basar su gestión del talento humano en competencias laborales, especialmente a aquellas dentro de los sectores productivos que se investigaron en este proyecto, ya que aporta en la toma de decisiones sobre distintos programas de selección de personal, capacitación y desarrollo organizacional.
- Tanto las empresas como los trabajadores realizan un aporte mensual al IESS en donde un porcentaje se encuentra destinado a las capacitaciones profesionales, estos aportes lo recibe el SETEC, quién es el encargado del desarrollo y diseño de actividades de capacitación y formación basado en competencias laborales, el mismo que delega al SECAP para ejecutar dichas capacitaciones. Se recomienda las empresas que aprovechen de este aporte y envíen a su recurso humano a estas capacitaciones donde podrán obtener una formación profesional basada en competencias laborales las mismas que ayudan a obtener mejores resultados dentro de cada una de las empresas, especialmente las organizaciones que han formado parte de este estudio ya que se conoce las principales competencias de su sector productivo.
- Los resultados obtenidos serán compartidos a las empresas que aportaron con la investigación, por lo que se recomienda su aplicación en su gestión del talento humano.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de Competencias, La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Argentina: Ediciones Granica.
- Contreras, J. L. (2011). Formación de Competencias: tendencias y desafíos en el siglo XXI. *Universitas 15*, 109-138.
- Cueva, F. C., & Vergara, F. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Asamblea Nacional. Quito: Asamblea Nacional.
- Dalziel, M., Cubeiro, J., & Fernández, G. (1996). *Las Competencias: Clave Para Una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Gallego, R. (2008). *Competencias cognitivas: un enfoque epistemológico, pedagógico y didáctico*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- González, J., & Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe*. Bilbao, España: IPAR, S. Coop.
- Jara, I. (2012). *Plan Nacional de Capacitación y Formación Profesional*. SETEC. Quito, Ecuador: SETEC.
- Levy-Leboyer, Claude, *Gestión por Competencias*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 1997.
- McClelland. (1991). El Concepto de Competencia. En L. Spencer, & S. Spencer, *Evaluación de Competencias en el Trabajo* (págs. 4 - 15). Boston.
- McClelland, David C., *Human Motivation*.
- McMilan, J. H., & Shumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction*. New York: Addison Wesley Longman .
- Negocios, I. E. (2012). Un Década del Ranking Empresarial. *Ekos Negocios* , 69-120.
- Olivares Escanilla, A. M. (2007). Competencias para un mundo cognoscente. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 137-148.
- Pain, Abraham, *Como evaluar acciones de capacitación*, Ediciones Granica, Barcelona, España, 1993.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional Para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito , Ecuador: Semplades.
- SETEC. (2011). *Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de www.setec.gob.ec

Tobón, S. (2006). *Aspectos Básicos de la Formación Basada en Competencias*.

Weinert, F. E. (2004). Concepto de Competencia: Una Aclaración Conceptual. En D. S.

Rychen, & L. H. Salganik, *Definir y Seleccionar las Competencias Fundamentales Para La Vida* (págs. 94-124). Mexico D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Saldarriaga, J., Alzate, C., & Gallego, G. (6 de Diciembre de 2012). *Gestión del Conocimiento*. Medellin, Colombia: Universidad de San Buenaventura.

www.bce.fin.ec

ANEXOS

Cuestionarios