

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**TRABAJO DE GRADO
PARA OPTAR AL TITULO DE:**

LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral en empleados cuyas edades oscilan entre 25 y 45 años de ambos sexos, pertenecientes al área de ventas de las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA ubicada en la zona de San Salvador, en el periodo comprendido de Enero a Agosto de 2009.

PRESENTADO POR:

FLORES TOBAR, FRIDA ELENA
PEREZ MEDRANO, ARACELY ELIZABETH

COORDINADOR GENERAL DE LOS PROCESOS DE GRADO:

LICENCIADO CARLOS ARMANDO ZELAYA

DOCENTE DIRECTORA:

LICENCIADA AMPARO ORANTES

CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE DE 2009
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR

MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

VICE-RECTOR ACADÉMICO

MÀSTER MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

MÀSTER OSCAR NOÉ NAVARRETE

SECRETARÍA GENERAL

LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS Y HUMANIDADES**



DECANO

LIC. JOSÉ RAYMUNDO CALDERÓN MORÁN

VICEDECANO

DR. CARLOS ROBERTO PAZ MANZANO

SECRETARIO

MAESTRO JULIO CESAR GRANDE RIVERA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO
DE PSICOLOGÍA**



JEFE DEL DEPARTAMENTO
LIC. BENJAMIN MORENO LANDAVERDE

**COORDINADOR GENERAL DE LOS
PROCESOS DE GRADO:**
LIC. CARLOS ARMANDO ZELAYA

DOCENTE DIRECTOR
LICDA. AMPARO GERALDINE ORANTES

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Infinitas gracias...

A DIOS, por ser mi energía y mi motor; mi escudo, mi lanza, mi universo, por la sabiduría, y bendiciones recibidas porque con usted siento que puedo llegar, tan alto y tan lejos como una super woman, dueño de mi tiempo y espacio..

A MI FAMILIA, mis Padres, por su amor, confianza, apoyo, y luz en mi ventana.. A Eu y a Henry por ser mi fuerza y templanza..

A TODOS LOS MAESTROS, que han marcado mi vida, dándome la lección más importante, el ser perseverante y apasionado en lo que se hace; a Licenciada Amparito por su orientación, amistad, y cariño..

A MIS AMIGOS Y AMIGAS por lo fiel y sinceros/as.. y a todos aquellos a los que alguna vez hicimos equipo. A mi Mrd, por el equilibrio que logramos tener.

A LA VIDA.... Por lo aprendido...

Esto es para ustedes: "DIOS es fiel, y no permitirá que sean probados por encima de sus fuerzas, al contrario, con la prueba les abrirá una salida para que puedan soportarla" ... 1 corintios 10, 13.

"Abro el corazón y las ventanas, cuando empieza la mañana, por si quieres hoy venir, eres como el viento que no avisa, cuando sopla y trae la brisa, ven y sopla sobre mi, y mi corazón vuelve a latir, y se renueva si estas aquí, y mi corazón vela por ti, por que te espera vuelve a venir. Espíritu de Dios ven a mi vida, como lluvia que tardo, y al desierto vida dio, desciende sobre mí, como la brisa, que destile sobre mí, tu poder en mi haz fluir."

FRIDA.

A DIOSITO: Gracias por brindarme la oportunidad de salir adelante en este triunfo obtenido por llenar mi ser de fortaleza, serenidad y por que através de los diferentes dificultades a lo largo del camino nunca me bajo de sus brazos y me protegió en innumerables situaciones haciendo que mi fe se incrementara.

A MI ANGEL SERAFIN: Por que buena parte de lo que soy se lo debo a ella, mi abuelita mi regalo del cielo, uno de los ángeles que Diosito me envió para cuidarme, protegerme y llenarme de amor, a ella que como parte importante y fundamental de mi vida tiene parte en este logro obtenido.

A MIS ARCANGELES: Mejor conocidos como mis padres por protegerme y enseñarme el camino correcto en todo este largo proceso, a ellos que de igual manera representan parte importante de mi vida y de mis triunfos, a ellos les dedico en gran medida la culminación de mi carrera.

MIS ANGELES: Pieza fundamental en mi corazón mis hermanos, gracias por apoyarme en cada momento de mi vida y por llenarme de optimismo en aquellos momentos cuando sentí desfallecer.

MENADEL: Mi esposito bello por apoyarme incondicionalmente en este camino de superación he insistir en mi crecimiento personal, por llenarme de amor, cariño y llenar mi vida de felicidad.

A MIS AMIGAS: Ana Lucia, Evelyn, Karen, Frida y Licda. Amparito por brindarme su apoyo, confianza, tolerancia, amistad incondicional y ayudarme a culminar mi meta.

A LOS ÁNGELES DE LAS TINIEBLAS: A esos seres extraordinarios que Diosito me envió para ser piedra en mi camino y obstáculos que superar, gracia por existir en mi vida, por que es de ustedes que he sacado la mayor parte de mis fuerzas para continuar y superarme en la vida, para no convertirme en su tapete sino mas bien en sus piedras a superar.

ARACELY.

INDICE

INTRODUCCION	i-ii
---------------------	------

CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A. Situación Problemática	1-2
B. Enunciado del Problema	3
C. Los Objetivos de la Investigación.	4
D. Justificación del estudio.	5-7
E. Viabilidad del estudio.	8-9

CAPITULO II.

FUNDAMENTACION TEORICA.

1. Gestión por competencias	10
1.1 Antecedentes históricos gestión por competencias	10-11
1.2 Conceptualización de gestión por competencias	12-13
1.2.1 Concepto según el enfoque conductista o conductual	13
1.3 Tipos de competencias	14-19
1.4 Indicadores de gestión por competencias.	20
1.5 Elaboración del catalogo de competencias	21
1.6 Criterios de medición de competencias.	22
1.7 Evaluación del rendimiento de competencias	26-27
2. CAPACITACION	28
2.1 Antecedentes históricos de capacitación	28
2.2 Conceptualización	29-32
2.3 Procedimiento para efectuar una capacitación exitosa	33-36
3. Evaluación	37

3.1	Antecedentes históricos de evaluación	37
3.2	Conceptualización de evaluación	37
3.3	Importancia de la evaluación de desempeño	38-42
3.4	Métodos de evaluación	43
3.5	La evaluación de competencias en el proceso de capacitación	44
4.	Desempeño laboral	45
4.1	Antecedentes del desempeño laboral	45
4.2	Conceptualización de desempeño laboral	46-48
4.3	Fases de la administración de desempeño laboral	49
4.4	Etapas para la administración de desempeño	50
4.5	Medición del desempeño	51-57
4.6	Nuevos enfoques de administración por desempeño relacionados a la nueva tecnología.	58-59
4.7	Relacion de la gestion por competencias en el desempeño laboral.	60-62

CAPITULO III.

HIPOTESIS Y SISTEMAS DE VARIABLES.

A.	Hipótesis de Investigación	63
B.	Hipótesis Especificas	63
C.	Definición de Variables e Indicadores	64-81

CAPITULO IV.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

A. Tipo de Estudio	82
B. Unidades de Análisis	83
C. Instrumentos	83
D. Procedimientos.	84-85

CAPITULO V.

ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	86-146
---	--------

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147- 150
---------------------------------------	----------

CAPITULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	150- 152
------------------------------------	----------

CAPITULO VIII

ANEXOS	153
---------------	-----

- A. Propuesta de estrategias que permita optimizar los procedimientos de capacitación de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.
- B. Carta de Validación de Instrumentos de jueces
- C. Cuestionario de Evaluación de Competencias para Empleados
- D. Cuestionario de Evaluación para Mandos Superiores
- E. Entrevista dirigida a los jefes de la Empresa Avícola San.Benito
- F. Entrevista dirigida a los jefes de la Empresa Incubadora
- G. Salvadoreña.
- H. Vaciado de datos de cuestionarios aplicados.

INTRODUCCION

Esta investigación intenta contribuir a aclarar el potencial que representa la gestión por competencias en las organizaciones, para promover una propuesta que contribuya al mejor desempeño de los empleados en las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA. A continuación se presenta una vista general del contenido de cada capítulo.

Capítulo I

Este capítulo contiene una explicación acerca de la situación problemática que sirvió de base para esta investigación, la delimitación del lugar, espacio, tiempo en el que se realizó el trabajo. Además contiene la justificación del problema, objetivos generales, específicos, y la viabilidad del estudio a partir del problema definido.

Capítulo II

En este capítulo se presenta el Marco Teórico estableciendo, el marco de referencia necesaria para fundamentar la investigación acerca de la gestión por competencias en el desempeño laboral. Para ello, se abordó, en primer lugar, diversos aspectos útiles a conocer para una comprensión de los procesos de evaluación y capacitación dentro del enfoque de competencia y de desempeño laboral, tomando en cuenta el surgimiento de ambos conceptos, aclarando sus características, los elementos básicos que la componen, tipología, fases y otros elementos que contribuyan a esclarecer la investigación.

Capítulo III

En este capítulo se enuncia el sistema de hipótesis, variables e indicadores, con el fin de organizar y desarrollar paso a paso la investigación siendo las variables independiente la Gestión por Competencias y la dependiente el Desempeño Laboral. La relación entre estos dos conceptos desde la perspectiva organizacional; abordando aspectos útiles a saber previos a una decisión de implantación de un sistema por competencias.

Capítulo VI

Este capítulo detalla la metodología a seguir en la investigación, se señala el diseño de la investigación donde se incluye el área de estudio. Definición del universo, el tamaño de la muestra; la cual esta constituida por 50 personas que laboren en el área de ventas de las dos empresas.

Capítulo V

Este capítulo contiene el análisis e interpretación de los resultados, en un primer momento el detalle de las preguntas representativas con su tabla de porcentajes, grafica y su respectiva interpretación.

Capítulo VI

Se muestra las conclusiones a las que se han llegado en el transcurso de la investigación. Y las recomendaciones que se sugieren a partir de la exploración.

Se incluye también, los nombres de los libros, consultas y anexos que presentan datos estadísticos con su respectivo grafico, así como el instrumento que fue utilizado para medir las competencias adquiridas en los empleados y como estos se desempeñan en sus labores diarias; y todo documento que ayude a explicar mejor el contenido del trabajo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Algunas compañías han entendido que una de las ventajas competitiva más poderosas es el conocimiento absoluto y es por ello que las capacidades de una empresa están determinadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados; por lo tanto no se debe subestimar el valor del Capital humano, la aplicación de las capacidades y obviamente las aptitudes, si no mas bien potencializar estos valiosos recursos en los empleados.

No todos los recursos y capacidades de una empresa son estratégicos, no siempre sirven a la empresa como fuente de ventaja competitiva, por lo tanto es necesario tener los conocimientos de los recursos con los que cuenta las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA y de esta forma utilizarlos en la creación de aptitudes dentro de cada organización.

Pueden existir un sin número de problemas, carencias, conflictos que entorpecen su trabajo y al identificar y solventarlos facilita la potencialización a las empresas, convirtiéndola en una institución competitiva por medio de la gestión por competencias desarrollando capacitaciones para poder elevar el desempeño laboral, reforzando las habilidades, destrezas, y competencias de los trabajadores.

A. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En nuestro país, las instituciones que están en constante entrenamiento y se preocupan por generar competencia, son las organizaciones privadas, ya que buscan elementos que contribuyan a formar una ventaja con respecto a las otras empresas a través de capacitaciones y evaluaciones constantes, con el propósito de sobresalir en el libre mercado, obtener mayores resultados, y apostar al recurso humano como la solución a mejorar sus metas, para poder

lograrlo, se requiere identificar y definir las competencias, siendo estas los conocimientos, destrezas, actitudes y motivaciones que una persona posee para desempeñar su trabajo, y aportar con el logro de los objetivos de la institución. Apostar fortalecer las competencias que el empleado posee desarrollándolas a un nivel de excelencia; por medio de constante entrenamiento y capacitaciones, favoreciendo su desempeño así como al desarrollo económico y social del país, a la organización, y a los empleados que laboran en ella. Se espera que los empleados formen la estrategia de progreso en las empresas, teniendo las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de objetivos y metas, convirtiéndose en un importante eje; visualizándolos como dinámicos y flexibles, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades.

Parte importante para la aplicación de este modelo es la capacitación que se efectúa en base a aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo, lo cual conlleva a la realización de una evaluación planificando una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los programas de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La posibilidad de diferenciar competencias fáciles, medianas y difícilmente entrenables permite contar con claridad, respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados en los empleados.

Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos como resultado coherente entre sí, lo cual lleva a la alta productividad del desempeño laboral a través del modelo de gestión por competencias. De esta manera se puede ver la

importancia del tema seleccionado: La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral en empleados cuyas edades oscilan entre 25 y 45 años de ambos sexos, pertenecientes Al área de ventas de la empresa AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA ubicada en la zona de san salvador, en el periodo comprendido de Enero a Julio de 2009. Por lo tanto el equipo investigador se plantea el siguiente enunciado del problema:

B. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Qué incidencia tiene la gestión por competencias en el desempeño laboral en los empleados cuyas edades oscilan entre 25 y 45 años de ambos sexos, pertenecientes al área de ventas de la empresa AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA ubicada en la zona de san salvador, en el periodo comprendido de Enero a Agosto de 2009?

C. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Realizar una comparación entre los procedimientos de capacitación con enfoque de Gestión por Competencias y desempeño laboral que realizan las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA.

OBJETIVO ESPECÍFICO:

1. Conocer el procedimiento de capacitación con enfoque de gestión por competencias que siguen las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA.
2. Evaluar que competencias han adquirido los empleados en el proceso de capacitación con el enfoque de gestión por competencias y como estas inciden en el desempeño laboral en las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA.
3. Identificar cual de los procedimientos de capacitación con enfoque de competencia que realiza AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA es más exitoso en relación al desempeño laboral.
4. Elaborar una propuesta de estrategias que permita optimizar los procedimientos de capacitación de las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA para promover el desarrollo de competencias en los empleados.

D. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

En nuestro país La gestión por competencias es un término que las empresas están adoptando como algo completamente nuevo e innovador dentro de la cultura empresarial salvadoreña. Visualizan al empleado como el activo más importante de la organización y una posible fuente de ventaja competitiva, difícil de imitar y sostenible a largo plazo. Es por ello por lo que deben de ser debidamente gestionados. Hoy en día vivimos en la denominada "Sociedad del conocimiento" en la que el acceso a la información y a la tecnología es cada vez más sencillo y más cómodo. Prácticamente, cualquier empresa, por pequeña que sea, puede tener acceso a la misma tecnología, herramientas e información que una gran empresa. La diferencia radica en las personas que laboran en ella, las competencias, la potencialidad, las capacidades de aprendizaje, etc. constituyendo el futuro de la organización, ya que las personas permiten optimizar todas las funciones desempeñadas en el área asignada.

Partiendo de esta idea, todas las empresas deberían estar utilizando (o al menos interesadas) en la gestión por competencias. Pero si se analiza la realidad no es así. Existen multitud de empresas, que teniendo los recursos, tanto económicos como humanos, necesarios para lograr una gestión efectiva de recursos humanos en términos de competencia, no lo llevan a cabo. Existen otras muchas empresas que teniendo el interés, del que carecen las empresas anteriormente citadas, no poseen los recursos necesarios para afrontar dicho desarrollo. Y se conoce también de las empresas que aplican la gestión por competencias pero el procedimiento que siguen no es exitoso para el cumplimiento de los objetivos, y no existe una evaluación para medir si hay o no cambios. Y La aplicación del modelo por competencias se entiende como el resultado de aplicar una nueva forma de gestión de los recursos humanos, la llamada "ingeniería por competencias" o "gestión de competencias". Se trata de formar trabajadores competentes, es decir capaces de realizar tareas concretas y evaluables en determinadas áreas de trabajo. La relación subyacente es que el trabajador

competente es el soporte de una empresa competitiva. Tal relación se basa en el concepto de desempeño laboral; el mantener sus competencias profesionales al día y ser adaptable, mediante la formación continua y permanente.

Como equipo de trabajo se considero de gran valor realizar esta investigación, ya que en las empresas la gestión por competencias es una herramienta innovadora que se esta utilizando para la selección de personal, evaluación de desempeño, y perfeccionamiento de procesos, se conocen estudios de esta temática en otros países, pero actualmente en el nuestro no se ha elaborado una investigación que retome componentes descriptivos, y comparativos entre dos empresas que apliquen la gestión por competencias y el éxito o no de estos procedimientos. También la propuesta de estrategias que contribuyan a mejorar la gestión por competencias como una alternativa para aplicarse en las instituciones, ayudando al fortalecimiento de actitudes positivas para el desempeño exitoso de los individuos en su puesto de trabajo por medio del desarrollo de competencias como la confianza en sí mismo, autocontrol y motivación.

Por esta razón la investigación sobre gestión por competencias, surge como una alternativa que permite lograr obtener como recurso fundamental la gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir los diferentes procesos productivos resulten coherentes entre sí dando como resultado un desempeño laboral positivo dentro de la empresa, el desarrollo de la investigación presenta algunos beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, para el empleado, el jefe y la empresa ya que podrían optimizar los procesos de capacitación, también servirá de gran utilidad teórica y practica para los profesionales de la psicología y todos aquellos que se dediquen a potenciar el talento humano, los alcances que se pretenden lograr con la evaluación de la gestión por competencias; es proporcionar a las personas y a las empresas la oportunidad de desarrollar capacidades adecuadas para un óptimo

desempeño de las tareas y responsabilidades inherentes a su cargo permitiendo conocer fortalezas, debilidades, oportunidades y limitantes que se presenten en los procesos de capacitación; como la incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, así mismo servirá como fuente bibliográfica para todos los interesados en esta temática.

Finalmente otro de los alcances que se pretendió con este estudio, es obtener el insumo para elaborar una propuesta de estrategias para optimizar los procesos de capacitación y competencias, que se propuso en la entidad con miras a mantener las acciones de mejoramiento continuo para sus trabajadores a nivel personal, laboral y de conocimientos que permitan un desarrollo integral y progresivo hacia la búsqueda de la excelencia constante, dentro de una cultura de actualización y seguimiento institucional.

E. VIABILIDAD DEL ESTUDIO

Se dispuso realizar la investigación con un tema nuevo, y poco estudiado en el ámbito laboral en el que se deseó ampliar e incorporar a la Empresa AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA, la calidad académica, fortaleciendo la capacidad de inserción y competitividad de los futuros profesionales al mundo laboral. Ya que como psicólogos es imprescindible el conocer los procedimientos como parte de la gestión de recursos humanos basada en competencia, y desempeño laboral. Las dos empresas ya mencionadas apoyan la iniciativa realizada por las estudiantes, y dan la apertura por medio de la jefatura de Recursos Humanos.

La propuesta de esta investigación se orienta a que la organización disponga de procesos y sistemas de gestión del capital humano que asegure personas competentes y comprometidas, en transformaciones permanentes de desarrollo y calificación, contribuyendo al logro de los resultados esperados, todos estos aspectos anteriormente mencionados se podrán lograr de acuerdo a la accesibilidad de la empresa y los empleados, debido a que son estos pieza primordial del estudio investigativo. Por lo que se considera viable debido que con la población con la que se trabajara es parte del ámbito laboral, cuyos sujetos reciben actualmente la gestión por competencias, y podrían recibir beneficios durante el estudio, para mejorar los procesos.

Algunos beneficios que se mencionan para el empleado son: Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades, para mejorar su desempeño por medio de (programas de entrenamiento, seminarios, etc.); para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Beneficios para el jefe: Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Beneficios para la empresa: Tiene oportunidad de evaluar el

potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo: Llevar a un máximo nivel, las competencias, y generar en las personas, un sentimiento de auto eficacia, ya que podrán ver resultados concretos, pudiendo generar a través de esto la motivación necesaria para emprender el aprendizaje de competencias de mayor complejidad.

Dentro de los elementos que el equipo encuentra viable es de un noventa por ciento, del apoyo y disposición de la jefatura de Recursos Humanos, proporcionando el tiempo que sea necesario, dejando constancia por medio de [herramientas](#) que impulsen la [innovación](#) en el [liderazgo](#) de los empleados conociendo y fortaleciendo su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran. Se incentiva el desarrollo y al desempeño eficaz dentro de la empresa, todo esto permitiendo profundizar y generar mejores Recursos Humanos con desarrollo de carrera.

Algunas limitantes que se presento en este estudio, fue enfrentarse a la planificación ya establecida de eventos de la empresa, como capacitaciones, inclemencias del tiempo, ausencia del personal debido a enfermedad u otros asuntos personales, que no favoreció para la investigación, sin embargo no imposibilito el desarrollo del trabajo.

CAPITULO II.

FUNDAMENTACION TEORICA

1. GESTION POR COMPETENCIAS

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Desde principios de los años '80 del siglo XX, el concepto "competencia" hizo su aparición en el medio empresarial, como una nueva opción metodológica orientadora y modernizadora de la gestión de personal, impulsado por los hallazgos del doctor David Mc Clelland. Desde entonces, la aplicación del enfoque de competencias ha venido difundiéndose progresivamente en muchas empresas, como guía de la gestión de personal. Ya a mediados de los años noventa, en muchos países y en una multitud de empresas, se habían realizado muchos intentos de implantar este novedoso enfoque.

El vocablo "competencia" ha sido utilizado como concepto clave en diversas formulaciones teóricas, desde hace más de cuarenta años, primero en la disciplina de la planificación curricular (enfoque educativo). También se ha utilizado el vocablo en el enfoque funcional de origen británico, también conocido como normalización y certificación de la competencia laboral. En ambos enfoques, se le concibe como la cualidad de ser competente. Pero, el boom de las competencias en el mundo empresarial surge luego de los ya famosos hallazgos del doctor David Mc Clelland, en 1973. En este enfoque, las competencias se refieren a atributos personales para alcanzar el éxito en el desempeño de roles específicos. ¹

Como resultado de lo anteriormente descrito, existen diversos significados asociados al vocablo competencia, con aplicaciones e implicaciones metodológicas distintas. En conclusión, no existe un concepto de competencia, entendido como categoría de análisis, con un significado universalmente aceptado, la realidad es que existen varias concepciones o significados otorgados a este vocablo.

(1). MERTENS, Leonard, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005. pp. 11-13.

Del boom... a la frustración: La implantación del nuevo modelo ha sido sólo parcial en muchas empresas, y no ha resultado exitosa en otras tantas por dificultades asociadas a la carencia de técnicas y métodos efectivos o prácticos para evaluar las competencias.

Como resultado de esta limitación, devino sucesivamente la frustración en tales intentos, porque al no poder determinar el nivel de dominio (*Competencias que se asocian a roles o a cargos*) y las consiguientes brechas en la gente (*potencial de desarrollo hacia posiciones o cargos que requieran un nivel de dominio superior, en la competencia respectiva*), con respecto a las competencias exigidas por su cargo, no se puede activar la aplicación del enfoque de competencias en la selección, el entrenamiento, el desarrollo de carrera y en la compensación del personal. En la mayoría de las empresas donde se implantó el modelo, se llegó a generar el inventario de competencias corporativo, hasta la formulación de los perfiles o modelos de competencias vinculados a los cargos de la estructura organizativa. Pero, la activación de los procesos de gestión de personal por competencias, en muchas empresas quedó en el vacío, exceptuando algunas acciones vinculadas a la selección de personal donde se utilizó la entrevista BEI (Entrevista de eventos conductuales e incidentes críticos) y otros recursos exploratorios de las competencias.

Las primeras investigaciones sobre competencias se pueden encontrar en los años setenta del siglo pasado, cuando algunos expertos comenzaron a poner en duda la relevancia práctica de los cuestionarios que median el cociente intelectual en ciertos contextos educativos y laborales. Algunos estudios avanzan en la posibilidad de utilizar constructos más complejos que la inteligencia o las aptitudes, los cuales estarían compuestos por diferentes variables individuales como las habilidades de comunicación, los rasgos personales o motivadores como el establecimiento de metas. A partir de estas primeras investigaciones, las competencias comenzaron a convertirse en un interesante objeto de estudio que poco a poco ha sido aceptado por la práctica organizacional.

1.2 CONCEPTUALIZACION DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1.2.1 Concepto según el enfoque Conductista o conductual

“Entrar en un mundo diversificado y polimorfo” donde el acuerdo entre los autores es escaso y el rigor profesional no siempre un objetivo conseguido. Trabajar con un constructo compuesto a su vez por otras variables complica enormemente la posibilidad de encontrar una definición de consensos entre los autores. Por si fuera poco este problema. Las definiciones conceptuales son casi inexistentes, ya que excepto algún intento por lo demás no muy afortunado, la mayoría de los investigadores realizan acercamientos descriptivos u operativos, en los que se recogen distintas combinaciones de componentes de las competencias.

Algunos autores se refieren al enfoque psicológico de las competencias con el calificativo de conductista, por fundamentarse en el análisis de las conductas observables. No es acertada esta calificación, debido a que con el vocablo conductista se cae en el error de vincular al modelo de competencias con las formulaciones teóricas del conductismo, como escuela o teoría psicológica, sustentada en la obra de autores prestigiosos como Pavlov, Watson y Skinner, entre otros, que concibe la conducta como función del ambiente.

La más famosa de las teorías conductistas es la del condicionamiento operante, de Skinner, con su tesis del refuerzo positivo y negativo. Lejos de inspirarse en una concepción conductista, el enfoque de las competencias es más bien de corte cognitivista o constructivista, siguiendo rastros metodológicos de Brunner (estructuras de aprendizaje), de Ausubel (aprendizaje significativo), de Vigotsky (factor de mediación o tutoría) o de Bandura (aprendizaje social).

Más acertado sería asignarle a este enfoque metodológico el calificativo de conductual. En todo caso, tengamos presente que el concepto de “conducta” es anterior a Pavlov, a Watson y a Skinner, y se refiere a los actos concretos del ser humano. Un planteamiento cuya base sea la conducta no tiene que ser calificado como conductista por ello.²

Otros enfoques Se entenderá por Gestión por Competencias según Vargas Ferguson es un modelo gerencial que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.³
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo
- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.³
- Son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas. (3)

El equipo investigador trabajara con este último concepto propuesto por Ferguson; que en definitiva se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Las competencias requieren una combinación de aptitudes y rasgos personales. Conjuntamente a los conocimientos requeridos para realizar las tareas, ambas facilitan la adquisición de las competencias, la cual se produce cuando el individuo con un cierto perfil psicológico gana en experiencia a partir de la ejecución de funciones o tareas asignadas al puesto de trabajo.

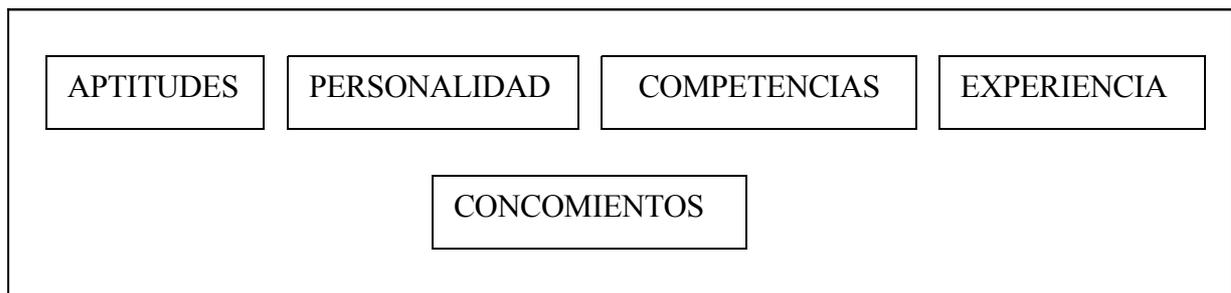
(2). Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.

(3). Vargas F. Las diferentes perspectivas conceptuales sobre la competencia laboral. El enfoque de competencia laboral: manual de formación.

CONCEPCIÓN BÁSICA DE LAS COMPETENCIAS.

A continuación se presenta una tabla de la concepción básica de las competencias.

Tabla 1. Concepción básica de las competencias.



Fuente: Levy – Leboyer (1996) y Mayer (2003) Gestión por competencias.

De este modo en el presente trabajo se hablara de los tipos de competencias que se requieren en la Gestión por competencias y que son necesarias para óptimo desempeño de los trabajadores, estas son:

1.3 TIPOS DE COMPETENCIAS

Partiendo de las consideraciones realizadas por el citado enfoque de competencias al respecto, estas pueden clasificarse en genéricas y específicas.

- Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y describe a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

COMPETENCIAS GENÉRICAS

A continuación se presenta una tabla que comprende las definiciones de los componentes de la gestión por competencia.

Tabla 2 Competencias Genéricas

COMPONENTES.	DEFINICION.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CONOCIMIENTOS: 	Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica. (Informática, Contabilidad financiera, Fiscalidad, Análisis financiero, Contabilidad)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ HABILIDADES: 	Generalmente se adquieren mediante formación y Experiencia (Capacidad de síntesis, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Creatividad, Habilidad de comunicación)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CAPACIDADES Y ACTITUDES: 	Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar a corto plazo.

Fuente: Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J., Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones): 1996: 203

- Las segundas destinadas a funciones o tareas específicas: son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa puedan enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva. No obstante, ambas coexisten en un mismo puesto y persona.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

A continuación se presenta una tabla en la que se especifica las definiciones de los componentes de las competencias.

Tabla 3 Competencias Específicas

COMPONENTES	DEFINICIONES
CONDUCTAS	Conjuntos de patrones/pautas de conducta necesarias para desempeñar las tareas y funciones de un puesto de forma eficaz
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	A. Conocimientos y habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada B. Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade un valor a la organización.
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y CONDUCTAS	Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de las organizaciones.
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES OTRAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	A. Comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos) B. Mezcla de motivos, rasgos. Conocimientos, habilidades y aspectos de auto imagen o rol social que se relacionan causalmente con un rendimiento efectivo C. Características esenciales (motivos, rasgos, auto conceptos, conocimientos y habilidades de una persona que se relación

Fuente: Introducción a la Gestión por Competencias

La primera aproximación defiende la importancia básica de aptitudes, personalidad y conocimientos, así como la de experiencia previa, en la estructura de la competencia.

- Las competencias profesionales pueden ser definidas como aquellas cualidades de la personalidad que permiten la autorregulación de la conducta del sujeto a partir de la integración de los conocimientos, habilidades y capacidades vinculadas con el ejercicio de una profesión, así como de los motivos, sentimientos, necesidades y valores asociados a ella que permiten, facilitan y promueven un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado. Expresan un enfoque holístico de la personalidad en la unidad de lo cognitivo, afectivo y social o conductual".

COMPETENCIAS PROFESIONALES.

En la tabla siguiente se presenta los tipos de competencias y sus respectivas definiciones.

Tabla 4 Tipos de competencias

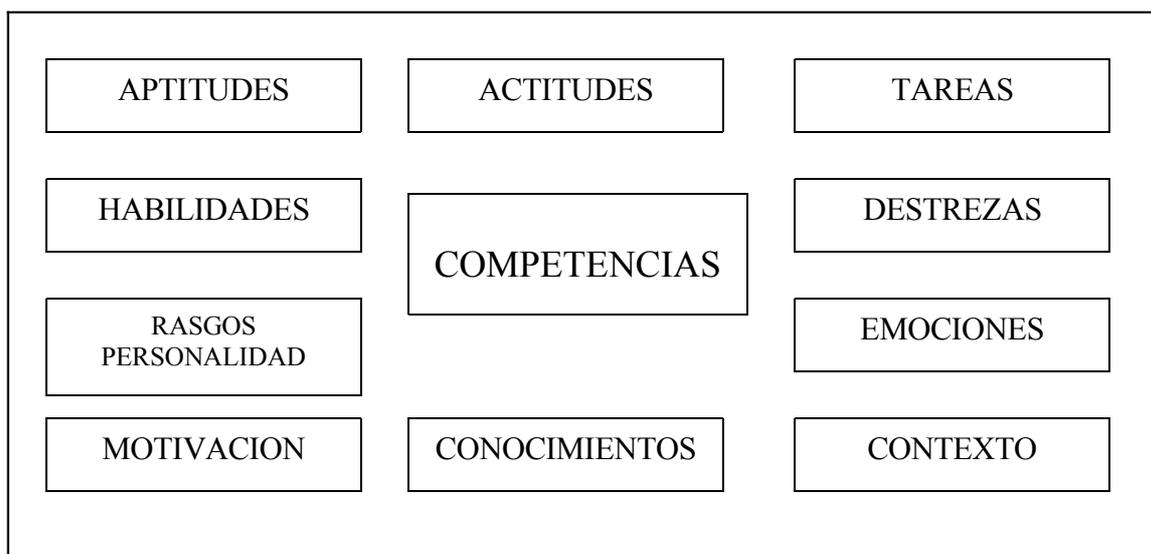
<p>- COMPETENCIAS COGNITIVAS:</p>	<p>Esta orientada a fomentar la capacidad de auto dirección del aprendizaje. Incluye diferentes estrategias y habilidades de procesamiento de la información como por ejemplo, procesos de pensamiento o habilidades meta cognitivas (aprender a pensar) y (aprender a aprender)</p>
<p>- COMPETENCIAS EMOCIONALES</p>	<p>Se refiere al papel de las emociones y la actividad psicológica en el comportamiento laboral, así como las bases de la inteligencia intra e interpersonal. Las competencias emocionales incluye también el conjunto de estrategias y habilidades del control de la activación, de la reducción de la ansiedad y del afrontamiento del estrés.</p>
	<p>Implica los comportamientos laborales que son</p>

- COMPETENCIAS SOCIAL	accesibles a los demás y las habilidades sociales necesarias para las situaciones de interacción, estilo interpersonal, asertividad, capacidad de empalzar afrontamiento de situaciones conflictivas, habilidades para el trabajo en equipo.
-----------------------	--

Fuente: Introducción a la Gestión por Competencias

Cada competencia profesional estará compuesta por conocimientos, actitudes, rasgos personales, habilidades, destrezas, emociones, motivación y aptitudes en distinto grado descritos en el siguiente cuadro.

Tabla 5 Diagrama integrador de gestión por competencias



Fuente: Introducción a la Gestión por Competencias

Las competencias afectan a la puesta en practica integrada de aptitudes rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja.

Según este modelo las competencias pueden ser diferenciadoras, y competencias de umbral.

- ✓ **Competencias diferenciadoras:** Distinguen a los trabajadores de mejor rendimiento de aquellos que tienen una actuación media.
- ✓ **Competencias de umbral:** Son aquellas imprescindibles para un desempeño mínimo en un puesto, pero que no están directamente relacionadas con un rendimiento óptimo en el mismo.

Cada uno de ellos se refiere a distintas variables y procesos psicológicos y/o organizacionales, que a su vez se encuentran relacionados entre sí y con una tarea o función concreta:

- Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos básicos de la competencia. Pueden ser de naturaleza técnicas orientadas a la realización de tareas de carácter social orientados a las relaciones.
- Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Pueden ser técnicas, cognitivas y sociales.
- Saber estar: Conjunto de actitudes sobre las principales características de las tareas y el entorno organizacional. En un sentido más amplio recogen también los valores y creencias laborales.
- Querer hacer: Conjunto de aspectos motivacionales, tanto intrínsecos como extrínsecos, relacionados con el rendimiento en las tareas contenidas en la competencia.
- Poder Hacer: se incluyen factores personales, relacionados con la capacidad personal, aptitudes y rasgos personales, así como el grado de favorabilidad del medio organizacional ⁽⁴⁾

(4) MERINA FERREIRA, L.; GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, L.; "La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional"

1.4 INDICADORES DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la gestión por competencias son señales que nos permiten monitorear esta, de esta manera nos aseguramos que las actividades vayan en el sentido correcto, permitiendo evaluar los resultados de una gestión frente a objetivos, metas y responsabilidades; estas señales son conocidas como indicadores de gestión, dentro de las cuales podemos mencionar.

1. Habilidades para desenvolverse en su trabajo o interactuar con sus compañeros.
 - Capacidades cognoscitivas (Comunicarse adecuadamente con claridad, precisión, asertividad, establecer relaciones humanas adecuadas, tomar decisiones, creatividad en la resolución de problemas, realizar y aceptar críticas constructivistas.)
 - Actitudes (regular la conducta)
Actividades claras y evidentes observables por los demás: su caminar, hablar, gesticular, reacción ante sucesos.
2. Conocimientos profesionales sobre su puesto laboral.
 - Conocimientos básicos, y técnicos (idiomas, uso de herramientas tecnológicas, paquetes y programas computacionales).
 - Formación, Perfeccionamiento (capacitaciones)
3. Motivación: Necesidades individuales, Valores, sociales, auto desarrollo (iniciativa, asistencia, puntualidad, creatividad, originalidad, deseo de crecimiento, persistencia en la tarea, esfuerzo mostrado, expresiones emocionales) (5).

(5) . Levy L. <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias

para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar de manera exhaustiva el perfil físico, psicológico y emocional, más bien trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la organización. Así pues, habrá que definir las competencias clave para la organización.

Éstas tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por ende, en el funcionamiento de la organización. Ya que existen competencias diferenciadoras que son aquellas que distinguen a un trabajador con actuación superior de los demás. Y las competencias esenciales que son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada, en el puesto que desempeña. Por lo tanto es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

Lo que se pretende mediante este enfoque de competencias es lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo mas eficazmente posible. La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva. Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

1.5 ELABORACIÓN DEL CATALOGO DE COMPETENCIAS.

Este paso intenta comprobar cuales son las competencias recogidas en las fases tiene un autentico poder discriminativo respecto al rendimiento laboral de cada trabajador, consiste en el siguiente procedimiento.

- a) *Diseño del instrumento de evaluación:* Con esta técnica se pretende evaluar el nivel de los empleados en cada una de las competencias listadas en el perfil de puesto de trabajo.
- b) *Selección de la muestra:* Pueden ser todos los trabajadores o un grupo determinados de ellos.

- c) *Definición del criterio*: Medidas de rendimiento concretas, ya obtenida por otros procedimientos.
- d) *Recogida de datos*
- e) *Análisis de datos*

1.6 CRITERIOS DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS.

La competencia es un concepto teórico, un constructo: se refiere a aspectos intangibles de la realidad; no hay referencias directas para señalar la existencia de la competencia; sólo puede hacerse referencia a la misma por vía indirecta, a través de resultados, evidencias o conductas observables vinculadas al desempeño idóneo, el cual constituye la premisa de validez del concepto.

d Competencias y roles

La competencia se expresa en términos del desempeño óptimo de roles, vinculando éstos a la estructura de cargos de una empresa u organización. Se hace referencia a las competencias como atributos personales, que soportan el desempeño y se conectan con las exigencias del proceso de trabajo o de los cargos, expresadas en términos de ejecución de tareas, de aporte de valor, de la solución de problemas y de la generación de mejoras.

La competencia es la condición necesaria para el desempeño exitoso de un rol. En este sentido, se entiende un cargo como un conjunto integrado de roles, tales como los de planificador, negociador, comunicador, líder, entre otros. El rol de planificador exige competencias como: pensamiento estratégico, sentido de los negocios y pensamiento analítico. El rol de diseñador exige competencias tales como pensamiento creativo, pensamiento sistémico, entre otras.

p Niveles de dominio

En las organizaciones, las competencias se dispersan en niveles de dominio asociados a la estructura de cargos. En este contexto, no todas las personas deben desplegar las competencias en un cien por ciento. Las competencias se asocian a roles o a cargos. Obviamente, una recepcionista no tiene que dominar la competencia “orientación al cliente” en la misma medida que el personal de atención al cliente, y éste tampoco tiene que dominar esa competencia al mismo nivel exigido al supervisor de atención al cliente. Entonces, se predefinen y establecen niveles de dominio, dependiendo del alcance de acción y decisión de cada cargo, en una gradación que generalmente va del 1 al 4 o básico, intermedio, avanzado y excelente.

e La competencia: una variable continua

En el enfoque gerencial, la competencia se percibe como una variable continua, a diferencia del enfoque educativo, el cual considera a la competencia como una variable discreta y de carácter de dos elementos. Se le considera continua porque puede asumir diversos valores dentro de una estructura de niveles de dominio, que van desde un nivel mínimo al nivel máximo o de maestría, en función de las exigencias de los cargos o roles.

m La brecha positiva

En este enfoque, se considera que una persona puede estar “por debajo de”, “a nivel de”, o “por encima de” las exigencias de su cargo. Aparece, entonces, algo que es inaceptable desde la perspectiva curricular, y es la brecha positiva o ascendiente. Esto quiere decir que se admite como válido que una persona tenga un nivel de dominio superior al 100%, con respecto a las exigencias de su cargo actual. En este sentido, la brecha positiva significa que la persona tiene potencial de desarrollo hacia posiciones o cargos que requieran un nivel de dominio superior, en la competencia respectiva.

2 De lo cualitativo a lo cuantitativo

La competencia, aún siendo una variable de naturaleza cualitativa, puede ser medida en términos cuantitativos, mediante opciones diferentes a los tests psicométricos. A tal efecto, se han desarrollado algunos esquemas de medición, con intervalos adecuados a su naturaleza, fundamentados unos en perfiles descriptivos o sub conjuntos redaccionales definidos sobre la base de conductas observables, y otros en indicadores de dominio de la competencia, o ítems referidos a conductas observables individualizadas o específicas.

e Brecha mínima aceptable

Para el diseño de las escalas de valoración, es muy útil considerar los hallazgos y aportes de Weber y de Fechner, expresados en la llamada Ley de las Percepciones Psicofísicas, principalmente con el propósito de definir la brecha mínima aceptable. Esto quiere decir, a partir de cuántos puntos se considerará que existe una brecha en el dominio de una competencia por parte de un individuo.

p Umbral de error probable

Aplicando el concepto de umbral de percepción de diferencias, de la mencionada ley, la brecha mínima aceptable o calificable como tal será aquella situada por encima del límite en que una persona es capaz de detectar diferencias, o sea, cercana al diez por ciento, que fue el límite detectado en innumerables experimentos de Weber y Fechner. Normalmente, se escoge entre nueve y diez puntos, y entonces toda diferencia menor o igual al límite establecido es rechazada como error de apreciación; claro está, esto aplica con respecto a la noción de brecha mínima. En una escala de valoración, para reducir el riesgo de la imprecisión en perjuicio de la gente evaluada, se determina la brecha mínima aceptable en un diez por ciento de la escala. Valores menores, se consideran dentro del umbral de error probable.

2 Sensibilidad de escalas

Es conveniente resaltar que los intentos de precisión, expresados en los párrafos anteriores, sólo aplican al caso de escalas basadas en indicadores de dominio, los cuales por ser ítems o unidades de medición pequeñas, poseen mayor sensibilidad y amplían el espectro de valores, llegando a establecer diferencias menores a diez puntos. En el caso de escalas basadas en perfiles descriptivos, la situación es diferente porque la competencia es desagregada normalmente entre cuatro y ocho intervalos de medición. Obviamente, en este último caso sólo pueden establecer diferencias mayores al diez por ciento de la escala total, en intervalos amplios (por ejemplo, de quince en quince puntos).

a Amplitud de rango o intervalos de diferencia

Siguiendo el criterio metodológico descrito anteriormente, se establece el rango superior de dominio de la competencia, en una escala de 1 a 100, el cual ha de estar por encima de 91 puntos, lo cual significa que quien tenga un puntaje superior a 91, será considerado A ó en el máximo rango de dominio de la competencia es decir excelente. Considerando este mismo criterio, se establece la amplitud de los rangos siguientes o menores: con una dispersión o intervalo entre el puntaje superior y el inferior, mayor de diez y menor o igual al quince por ciento. Mayor del diez por ciento, para superar el umbral de error de apreciación, y menor del quince por ciento, para evitar agrupar en un intervalo más de una unidad de medición o de diferencia.⁽⁶⁾

(6). CUBEIRO, J; FERNÁNDEZ, G; "Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos", Bilbao, Editorial Deusto, 1996

1.7 EVALUACION DEL REDIMIENTO DE COMPETENCIAS:

La evaluación del rendimiento de los trabajadores es una de las preocupaciones fundamentales de la psicología del trabajo y de las organizaciones. Se define como la asignación de una puntuación normalmente numérica que refleja el rendimiento en los criterios de éxito laboral de un puesto de trabajo. Existen dos técnicas más destacadas que emplea el enfoque de competencias para evaluar el rendimiento son las evaluaciones de 360 y la entrevista de evaluación.

- *Evaluación de 360:* Busca una valoración completa del rendimiento de los trabajadores, con ese objetivo se pide información a todo el círculo de contactos que tenga un empleado. De esta manera se consigue una retroalimentación mucho más completa, además de fomentarse la participación de toda la organización en los procesos de evaluación del rendimiento.
- *La entrevista de evaluación:* se realiza entre el evaluador y el evaluado y debe centrarse en aspectos puramente de competencia: ¿Qué hace el empleado en su puesto? ¿Cuáles son las consecuencias de esta actuación? Esta técnica, como cualquier otra empleada en evaluación del rendimiento, debe orientarse hacia el futuro partiendo del pasado.

Algunos lineamientos que facilitaran al equipo investigador tanto como a las empresas objeto de investigación en los procesos de evaluación de las competencias son los siguientes:

1. Procedimiento para la Evaluación

- ✓ En el primer apartado, se deberán incluir los datos personales y laborales del evaluado.
- ✓ En el segundo apartado, se describirán las principales funciones que

desempeña el sujeto de evaluación, mismas que servirán de base para el diseño de las metas.

✓ En el tercer apartado: Evaluación de:

a. Eficacia: Valorar el impacto de lo que se hace, producto o servicio que se presta. (calidad de informes, Compromisos, Organizacional, Búsqueda de información).

b. Efectividad: Medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. (Crecimiento de la productividad del trabajo, Rendimiento, Disminución del consumo de materiales, Mejoramiento de la calidad de servicios).

c. Eficiencia: La facultad para lograr un efecto determinado. Empleo de medios (Capacitaciones, incentivos, organización de trabajo, participación, toma de decisiones, resolución de conflictos, escucha activa).

Es habitual remarcar la importancia del factor humano como elemento determinante de la eficiencia en una empresa, mas sin embargo sin el apoyo y el compromiso de las personas que conforman el equipo de trabajo, es casi seguro el fracaso de las aplicaciones de las técnicas más sofisticadas en la capacitación, los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo.

Las empresas deben de preocuparse por capacitar a sus recursos humanos y actualizar sus conocimientos con nueva técnicas y métodos de trabajo que garanticen la eficiencia, de esta manera llegaran a la mejora continua y agilizaran procesos, esto conlleva a que la empresa adopte o genere un valor agregado a través de la contribución y la mejora continua por medio de la capacitación a los empleados.

La razón principal de las empresas para capacitar en si, es generar el cambio y este cambio por lo tanto lleva a una modificación empresarial y personal.

Además también ayuda a considerar qué empleados pueden ocupar un puesto en el momento que exista una vacante antes de pensar en contratar personal externo, ya que permite tener un enfoque más claro del desempeño de los empleados.

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito, si no que la mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencias en las empresas.

2. CAPACITACION

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE CAPACITACION

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.

La industrialización y el desarrollo tecnológico en América Latina no se desarrolló tan rápidamente como en otras partes del mundo, la esclavitud y la explotación del trabajador pervivieron durante mucho tiempo, que el sistema de aprendices, en el que habría que incluir el aprendizaje padre-hijo, sobreviviera bastante tiempo. El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los

conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos.

Más tarde, con el desarrollo y perfeccionamiento tecnológico, se vio la necesidad de reemplazar el de aprendices por un sistema capaz de satisfacer la mayor demanda de recursos humanos calificados. A partir de entonces que la capacitación para el trabajo adquiere un carácter más formal y complejo.

2.2 CONCEPTUALIZACION

De acuerdo a Siliceo, 1995 “La capacitación son todas las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos, por parte de las organizaciones empresariales. (7)

En el marco de este trabajo, se entenderá por Capacitación de acuerdo a Ibáñez “Como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.”

Es importante señalar que no todas las necesidades que se detecten serán resueltas a través de la capacitación de igual manera también es necesario recalcar que con las capacitaciones se pretende abordar aquellas problemáticas mas fuertes de la empresa fundamentalmente para, proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo, desarrollando el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados además de lograr cambios en el comportamiento de sus empleados y por consecuencia el mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

(7).Garry Mitchell Manual del capacitador grupo editorial Ibero América SA de CV 1995

La capacitación debe de ser continua para que los trabajadores se sientan y deban estar preparados para avanzar hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa.

Este proceso de capacitación continua solamente se podrá cumplir a través de pasos sistematizados como lo son:

- 1) El Análisis de necesidades. Identificando habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño laboral.
- 2) Diseño de formas de enseñanzas: Por medio de la elaboración de programas, folletos, libros, actividades. Etc.
- 3) Validación: Aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.
- 4) Aplicación: Aprovechamiento de el programa de capacitación
- 5) Evaluación: Se determina el éxito o fracaso del programa (8)

Implementar una capacitación personalizada puede ser la clave para lograr una mayor eficacia de sus cursos de formación y de esta forma lograr que el equipo de trabajo genere mayor productividad de no lograr brindar una capacitación personalizada, se podría percibir niveles altos de satisfacción, alegría y compromiso al finalizar un evento de capacitación, sin embargo a la larga la empresa podría comprobar que este efecto fue pasajero, una, o a lo sumo tres semanas después todas las cosas vuelven a su lugar.

Según la Psicóloga Viviana Arbelo, especialista en el tema de tratamiento actitudinal, para lograr un rendimiento eficaz en cualquier área y actividad desarrollada en distintos niveles de la empresa (tanto gerenciales, como de jefatura, de supervisión o coordinación de grupos) es fundamental la detección y transformación de las actitudes disfuncionales de las personas.

(8) Garry Mitchell Manual del capacitador grupo editorial Ibero América SA de CV 1995

De lo anterior se puede deducir que si bien el entrenamiento es una prioridad para las empresas, hay poca seguridad de que lo que se aprende sea realmente transferido a las tareas cotidianas del trabajo, la realidad demuestra que las organizaciones cuentan con una proporción significativa de empleados que tienen creencias y actitudes conflictivas, que se traducen en comportamientos caracterizados por la escasa motivación, la baja productividad y rendimiento de los planes de capacitación y desarrollo.

El trabajar sobre las actitudes implica entonces, detectar y transformar mediante un entrenamiento aquellas creencias, actitudes, emociones y comportamientos negativos que interfieran con la aplicación efectiva de las habilidades aprendidas y con el logro de los objetivos organizacionales, produciendo así un aumento de productividad. En la organización, se podrían conocer las percepciones, creencias y actitudes del personal hacia la compañía, hacia su propia tarea y la del resto del personal, y así posibilitar la modificación del sistema de creencias que impide el desarrollo de ideas, la resolución de problemas y la colaboración personal.

Es importante considerar la labor de seguimiento con el grupo participante en capacitaciones para que los sentimientos positivos que se genera se den a largo plazo. La idea es que una vez reconocida esta reacción frente a la capacitación se puede tener una hipótesis sobre la causa y sobre todo intentar acciones que permitan contra restar estos efectos que se fundamentan en la emoción y en la temporalidad de sus efectos, de tal manera que se necesita generar acciones nuevas que permitan consolidar la gestión de la capacitación como una actividad de alto impacto en el apoyo y soporte del cumplimiento de las expectativas de mejoramiento del desempeño de quienes participan en los diferentes programas o eventos de actualización, mejoramiento o formación en la empresa.

A modo de sugerencias prácticas para hacer seguimiento a los eventos de capacitación sobre la gestión de competencias que se realiza con el personal se proponen, entre otras:

1. Reunión semanal o quincenal con el grupo participante por 30 minutos para conversar sobre la manera como están aplicando los aprendizajes obtenidos en el trabajo diario: compartir dificultades y hacer referencia al contenido visto en el evento de capacitación.
2. Refuerzo conceptual al grupo: Pasados dos meses traer de nuevo al conferencista o facilitador del proceso o en su lugar a alguien que domine también el tema con el fin de tener por espacio de mínimo dos horas una presentación que permita refrescar los conceptos y obtener nuevos conocimientos.
3. Establecer un plan de acompañamiento con los jefes inmediatos para revisar la manera como se está realizando la transferencia del aprendizaje a la gestión que realizan los funcionarios que participaron en el evento.
4. Establecer, si lo amerita, un proceso de capacitación con algunos de los participantes con el fin de fortalecer algunas de las competencias identificadas como claves para el éxito de la gestión que se realiza.
5. Entrevistas ocasionales con los participantes: Se sugiere que la gerencia o el departamento de capacitación y-o los jefes inmediatos tengan semanal o quincenalmente una conversación informal y desestructurada sobre la forma como está impactando lo aprendido en el evento de capacitación en el trabajo.

Estas sugerencias, llevadas a la práctica pueden generar diversas reacciones entre los participantes a los eventos de capacitación, ya que van a sentir que no se les abandona en su proceso de formación y entrenamiento y que de alguna manera existirá un control sobre la importancia que tiene para las

empresas que sus capital humano participen en programas de capacitación que tendrán como consecuencia un mejoramiento, medible, evaluable y observable en la gestión de sus competencias y en su desempeño laboral así mismo permitirá facilitar los procedimientos para la realización de una capacitación exitosa ya que nos proporcionara lineamientos que a continuación podrán ser observados.

2.3 PROCEDIMIENTO QUE SE SIGUE PARA EFECTUAR UNA CAPACITACION EXITOSA.

A. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La capacitación en las entidades empresariales debe estar orientada al cumplimiento de los objetivos de la organización y el objetivo del diagnostico de capacitación primordialmente esta encaminado a: Identificar las necesidades de capacitación por áreas de trabajo para cumplir con el desempeño de sus funciones o para el desarrollo de los objetivos que tiene la empresa. En cada dependencia, área o grupo de trabajo el marco de referencia para realizar el diagnóstico es:

- La misión de la entidad
- Los planes y proyectos del área
- Las funciones bajo su responsabilidad
- Las orientaciones y líneas de política fijadas en la Formación y Capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación de la entidad, consolidado por el jefe del área de recursos humanos y el comité de capacitación será producto de la identificación de necesidades de cada una de las áreas efectuada por los jefes inmediatos quienes deberán programarla y realizarla conjuntamente con su grupo de trabajo.

Pasos para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

El jefe de recursos humanos deberá hacer conocer las orientaciones consignadas en el Plan de Formación y Capacitación a los jefes de cada área o dependencia de la entidad. Igualmente entregará información sobre las recomendaciones de capacitación registradas en el formato de seguimiento de la evaluación del desempeño. Ésta información será complementada con el informe de control interno sobre cada área.

Para el diagnóstico pueden seguirse los siguientes pasos:

1. Análisis de debilidades de cada área frente a proyectos presentes y futuros:

El jefe de área o dependencia en reunión con sus funcionarios identifica proyectos, funciones o nuevos retos que debe enfrentar el área:

¿Cuáles son los proyectos o responsabilidades del área?

¿Qué dificultades se presentaron para el cumplimiento del Plan Operativo Anual (elaborar lista en forma visible para todos)?

¿Qué nuevos proyectos o responsabilidades tiene el área?

¿Cuáles son las orientaciones fijadas por la empresa en relación a la Formación y Capacitación?

2. Identificación de las necesidades de cada área o dependencia de trabajo:

Con base en la información anterior, en grupo se llega a un acuerdo sobre las siguientes preguntas:

¿Frente a cuáles proyectos o responsabilidades identificados, el grupo requiere información, conocimientos, habilidades o actitudes especiales?

¿Frente a cuáles de las áreas temáticas fijadas en el Plan de Formación y Capacitación el grupo de trabajo requiere capacitación?

De este paso resultan las necesidades de capacitación que tiene el área de trabajo. Como procedimiento para llegar a acuerdos se sugiere que cada funcionario llene un formulario u hoja de papel que permita registrar las necesidades de capacitación del grupo; el jefe de área también participa

activamente en este ejercicio. A continuación, dicha información se expone en un muro o tablero, clasificada de acuerdo con la afinidad de los temas e identificando frecuencias. Cada agrupación se puede titular para facilitar las conclusiones.

3. Identificación de las necesidades individuales: Concluido el paso 2, cada funcionario debe identificar, en formato individual las necesidades de capacitación propias. Para ello es necesario responder a la siguiente pregunta: De las necesidades de capacitación identificadas anteriormente para el área, ¿en cuáles se requiere capacitación específica?

Adicionalmente deberá relacionarse aquellas necesidades de capacitación que fueron identificadas en la evaluación del desempeño. Este formato deberá reposar en los archivos del área o dependencia y servirá para precisar las necesidades del grupo y designar a quiénes deben asistir a los eventos de capacitación que se programen.

4. Consolidación de las necesidades de capacitación por dependencias: En otro Formato es necesario el registrar el consolidado de necesidades de capacitación del área o dependencia y tiene por objeto servir de apoyo en la toma de decisiones para formular la programación de capacitación. Estas necesidades deben presentarse priorizadas, registrándolas en orden descendente desde la más urgente e importante de atender y se entregarán al jefe de recursos humanos.

5. Consolidación de las necesidades de capacitación de la entidad: El Área de Recursos Humanos, con base en los consolidados de cada área, reúne la información para presentar las necesidades identificadas al Comité de Capacitación de las empresas. Ésta será el insumo para efectuar la programación. (9)

(9) *Gestión y evaluación integrada de Recursos Humanos*, de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996

B. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

La programación se realizará con base en los resultados del diagnóstico, las orientaciones de la Dirección de las empresas y los recursos disponibles. Los responsables de la programación son el Área de Recursos Humanos y el Comité de Capacitación de la entidad.

Pueden seguirse los siguientes pasos:

1. Priorización de los temas de capacitación y de las áreas a atender: Con base en el diagnóstico y las políticas de las empresas, el Comité de Capacitación establecerá las prioridades por áreas o dependencias y temas que serán atendidos a través de la programación de la capacitación.

2. Búsqueda de información sobre las soluciones de capacitación: El Área de Recursos Humanos deberá buscar información sobre acciones de capacitación que atiendan las necesidades detectadas, las cuales pueden ser realizadas a través de contratación, alianzas con otras entidades o recursos internos. A los posibles oferentes se les informará sobre los objetivos y población beneficiaria.

3. Priorización y decisiones sobre la programación de la capacitación: Con la información sobre soluciones de capacitación y teniendo en cuenta los recursos disponibles, el Comité priorizará y decidirá la programación de la capacitación. Se deberá tener en cuenta que la capacitación abarque la totalidad de la población objetivo.

4. Concertación para la realización de los eventos de capacitación: Las fechas de realización de los eventos deberán ser coordinadas con los jefes de las áreas involucradas, para asegurar la disponibilidad de tiempo de los empleados convocados. Estas fechas deberán quedar registradas.

Una vez realizada la capacitación, se evaluara por dos vías la asimilación de la capacitación, de una forma técnica y otra practica, para verificar si fue efectiva o no.

3. EVALUACION

3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE EVALUACION

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales para con ceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar, que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

3.6 CONCEPTUALIZACION DE EVALUACION

La evaluación de desempeño, permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior. Sumando y restando, el objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo.

Y es que la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

3.7 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, de todas ellas, se considera que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creará que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización, Y de esa forma tratara de hacer mejor su trabajo, siendo mas consciente en lo que realiza y entrenando sus habilidades para mejorar su desempeño cada día. Este empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo lo cual permitirá cumplir con los objetivos de optimización y potencialización del recurso humano.

Objetivos de la evaluación de desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios de la evaluación de desempeño

Se considera, que la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el trabajador:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y auto crítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.

- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
- Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La empresa se beneficia, ya que:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al:
 - Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal) Estimular la productividad y Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

Elementos comunes de las evaluaciones de desempeño

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas, estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos. basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación de desempeño los cuales mencionaremos a continuación:

1. Estándares o parámetros de desempeño

Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.

2. Medición del desempeño

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc. las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas.

Las mediciones objetivas del desempeño: son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas: son las calificaciones no verificables. Es decir, se basan exclusivamente de las opiniones generadas por el evaluador. (10)

Desafíos de la evaluación del desempeño

Existen barreras que perjudican el proceso de evaluación de desempeño los cuales estarán divididas en el presente trabajo como: barreras metodológicas y barreras originadas de los prejuicios del evaluador.

En cuanto a las barreras metodológicas, éstas son inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación, es decir:

- Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño
- Dificultad de analizar el desempeño del individuo

Con relación a los prejuicios del evaluador durante el proceso de evaluación, podemos ver que se presentan algunas barreras detalladas a continuación:

- Elementos subjetivos
- Error por tendencia al promedio
- Permisividad e inflexibilidad
- Elementos culturales y políticos
- Acciones recientes ⁽¹⁰⁾

3.4 Métodos de evaluación.

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación.

La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de referirse sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, “cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario”⁽¹¹⁾.

10 y 11 CARRETTA, A.; **Aplicaciones en la planificación de recursos humanos**; en “**Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos**”, de Dalziel, M.; Cubero, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación o clasificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa
 - Establecimiento de categorías
 - Método de distribución obligatoria
 - Método de comparación contra el total

3.5 La evaluación de competencias durante el proceso de capacitación

El diseñador del programa de capacitación debe considerar aspectos tales como: la extensión y naturaleza de cada módulo (su nivel y ubicación dentro de la malla curricular) y los momentos de la evaluación. En general no hay más evaluación que la diagnóstica en las primeras sesiones de un módulo.

No obstante, ya hacia la mitad del tiempo asignado resulta prudente aplicar algún instrumento de evaluación formativa que permita observar el grado de avance e internalización de las competencias implícitas y explícitas.

Es necesario aplicar una evaluación cuantitativa o sumativa que nos permita cotejar el grado de internalización en el empleo de los objetivos y contenidos de la capacitación o formación. En general los instrumentos serán: tests, cuestionarios, pautas de cotejo (escala Likert) y, para medir competencias conductuales, se puede aplicar la evaluación en 360 grados. (12)

(12) CONSEJO MINERO;, *Perfil y evolución de los recursos humanos en la Gran Minería*, 2000.

Sistematización de resultados: Los resultados de una evaluación tienen diferentes grados de importancia, según el momento en que se les considera como indicadores. Por ejemplo, una evaluación negativa a comienzos o mediados de la capacitación, ya sea del capacitador, de la metodología aplicada, de los recursos disponibles, de los niveles de internalización de competencias, etc. permite hacer correcciones o, en casos extremos, replantear toda la capacitación. La misma evaluación negativa al término del módulo no deja margen a la reacción... salvo facturar y tratar de olvidar el bochorno.

Evaluación de impacto: Aplica instrumentos ya conocidos, especialmente las pautas de cotejo, y se efectúa algunas semanas o meses (2 ó 3) después de terminada la capacitación. El resultado, como es lógico, amerita un informe que debe ser entregado a la institución interesada, que normalmente es la empresa contratante.

El corte entre la insuficiencia y la suficiencia es del orden del 60% de aprobación, naturalmente, mientras más cerca del 100% mejor habrá sido el impacto del entrenamiento laboral. Para estos efectos, es decir, para cotejar el impacto de un proceso de capacitación ocurrido tiempo atrás, se pueden aplicar también instrumentos que evalúen las competencias metodológicas o conductuales, Por ejemplo, tests, entrevistas con supervisores, análisis de productividad, etc.

4. DESEMPEÑO LABORAL

4.1 ANTECEDENTES DEL DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la

administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas; revisando periódicamente el desenvolvimiento del empleado, comunicándole, por medio de una entrevista, los logros y aspectos que debe mejorar.

Este programa de administración del desempeño desarrolla estrategias, perspectivas, áreas claves de éxito, metas e iniciativas que ayudan a formular el sistema de objetivos, indicadores y competencias que permiten planear, guiar, medir y mejorar el desempeño de cada uno de los empleados.

La administración de desempeño y evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo, varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la Dinastía Weis de China durante el siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el Siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada hasta los años 1940-1950. (13)

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aun continúa siendo una agente de frustración para los administradores.

Existen diferentes estudios sobre indicadores de productividad y competitividad que han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores debe ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdidas de motivación y moral.

(13) CARRETTA, A.; **Aplicaciones en la planificación de recursos humanos**; en “Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos”, de Dalziel, M.; Cubero, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996

Estudios realizados por el organismo internacional de investigación Grace Place to Work Institute en 2002 indican que las empresas que invierten en desarrollar mejores prácticas responden con rapidez a los cambios que impone la globalización. Por lo tanto se apuesta a un modelo de prácticas empresariales que integre elementos que favorecen al trabajador como a su familia, trabajo, objetivos personales, objetivos de la organización y calidad de vida; para obtener mayores resultados en cuanto a su desempeño laboral; por medio de capacitaciones que le permiten sentirse seguro y orgulloso de su desenvolvimiento. (14)

El estudio apuesta a desarrollar estrategias que impulsen la fuerza laboral para mejorar el desempeño lo que implica mayor esfuerzo para los dirigentes, y mayor disposición del trabajador para realizar su trabajo de una manera más efectiva; a continuación se presentan los conceptos con los que se trabajaran a nivel de desempeño laboral.

4.2 **CONCEPTUALIZACION DE DESEMPEÑO LABORAL**

- “Es un sistema formal de revisión periódica de un individuo o de un equipo de trabajo.” (Mondy y Noé, 1997) (15)
- “Conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro”. (Fuchs, 1997) (16)

(14) CARRETTA, A.; Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; en “Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos”, de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996

(15) Mondy y Noe 1997. Administración de empresas Evaluación de 360 grados

(16) Fuchs 1997. Administración de desempeño

- “Proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.” (Pereda y Berrocal, 1999) ⁽¹⁷⁾.
- Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. (Battle, 2002) ⁽¹⁸⁾.

Como equipo investigador guiaremos nuestra investigación con el concepto que propone Battle, en 2002. Siendo este el concepto que nos da la pauta para trabajar con respecto al desempeño laboral ya que esencialmente son acciones que el empleado realiza en su trabajo y que nos ayuda a planear, analizar y mejorar ese desempeño; a partir de sus competencias individuales, orientando su trabajo con las expectativas de la empresa.

Apoyando al concepto de desempeño se retoma el concepto de administración del desempeño siendo este definido como el proceso mediante el cual las compañías aseguran que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las practicas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Recientemente se ha descubierto que toda administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado, persona y empresa con un mismo fin.

(17) Pereda y Berrocal, 1999. Como ser un buen Administrador Gerencial.

(18) Battle, 2002 Administración Laboral

4.3 FASES DE LA ADMINISTRACION DE DESEMPEÑO LABORAL

- **Conceptualización:**

La empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo mas especifica posible, posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejora el desempeño de la empresa. Teniendo esto definido, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.

- **Desarrollo:**

Es la fase en que la empresa examina donde el rendimiento actual esta variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de la capacitación integrada por medio del desarrollo y fortalecimiento de competencias, que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa, sin un sistema integrado, todas los esfuerzos que se realicen serian descoordinados, confusos e ineficientes pera lograr mejorar el desempeño.

- **Implementación:**

En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismo informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo una capacitación por medio de competencias, le da al empleado directo control sobre su propia plantación de desarrollo del desempeño, después de todo ellos son los mas interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción. El diseñarlo permite a los empleados tener información al alcance

de su mano usando la tecnología, consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo para mejorarlas.

4.4 ETAPAS PARA LA ADMINISTRACION DE DESEMPEÑO

- **Retroalimentación:**

Es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que al empleado le permita conocer cual son los puntos que debe reforzar y de esta manera mejorar su desempeño, con el objetivo de perfeccionar el desempeño integral de la empresa.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia auto evaluación. Este se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80 usándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel y se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica, en donde proporciona retroalimentación del desempeño al empleado desde el círculo completo de contactos diarios, permitiendo fomentar y crear las condiciones adecuadas para que exista el dialogo necesario entre todos los actores de la empresa (internos y externos).

- **Evaluación:**

La evaluación de desempeño es el procedimiento básico para evaluar el recurso humano, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo. Esta es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo, y su potencial de desarrollo, como un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del empleado. En esta etapa se utilizan las medidas de desempeño

para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar como se están respondiendo los objetivos.

El instrumento para evaluar el desempeño sirve para analizar, evaluar y calificar el desempeño del empleado en un puesto; ofreciendo información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras, como la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo, para poder corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.

Es necesario que el sistema de medidas de desempeño este construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores de desempeño para examinar el deseo de los empleados, procurando un bienestar para la empresa y para el empleado, aumentando y fortaleciendo sus competencias. Este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua lo cual permitirá beneficiarse tanto al empleado como a las empresas algunos de los beneficios con relación a la administración del desempeño pueden ser observados por las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA en el siguiente apartado.

BENEFICIO DE LA ADMINSTRACION DE DESEMPEÑO.

Todos sabemos que el desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito en las empresas, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas y lo ha realizado por medio de programas de capacitación en el área laboral lo cual a través del tiempo a fortalecido a las empresas y no solamente eso, sino además le ha generado

algunos de los beneficios al Sistema de Administración de los cuales se pueden mencionar:

Feedback:

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos mas frecuentes y oportunamente.
- Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- Al proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

Metas:

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación, esta va mas allá de dar beneficios a solo una persona, entre los beneficios que podemos encontrar son:

1. Beneficios para el individuo: Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño, así como también el nivel de expectativas que se tienen respecto a su desempeño, logrando un auto desarrollo y auto control y manteniendo una relación de equidad y justicia con los demás trabajadores, además permite estimular que los empleados realicen sus mejores esfuerzos.

2. Beneficios para el jefe: Tiene la oportunidad de evaluar el desempeño y comportamiento de sus subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad, puede tomar medidas con el fin de mejorar el

comportamiento del individuo, alcanza una mejor comunicación con los empleados para hacerles comprender la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma cómo este se desarrolla, planifica y organiza el trabajo de forma tal que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3. Beneficios para la empresa: Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución por cada individuo, puede identificar a los sujetos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias, se puede dinamizar políticas de Recursos Humanos ofreciendo oportunidades a los individuos, estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo, señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos proponiendo programas de actividad que dirige y controla el trabajo estableciendo normas y procedimientos para su ejecución, invita a los empleados a participar en la solución de problemas y consultar su opinión antes de proceder a realizar algún cambio y por ultimo pero no menos importante fomenta la comunicación entre empleado y supervisores.

4. Documentación:

Una buena administración por desempeño provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y permite a Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos, además provee un rápido perfil del desempeño del empleado para Recursos Humanos y el jefe del empleado.

4.5 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño, estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Uno de los últimos sistemas aplicados y que goza de mucha aceptación para la evaluación del desempeño, es la denominada evaluación de 360 grados, el cual es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización, es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa (Zuñiga, A. 2006).

Se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último, en esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y prepositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. La retroalimentación 360° es la tendencia en la de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales.

Otros métodos que se conocen para la evaluación de desempeño: Son los métodos de evaluación basados en El Desempeño Pasado y este tiene la ventaja de referirse sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

Las técnicas de evaluación más comunes propuestas por (Herra, S y Rodríguez, N., 1999):

1. Escalas de puntuación: El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación, se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos, algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales.

- ✓ Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.
- ✓ Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2. Lista de verificación: Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato, independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

- ✓ Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.
- ✓ Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores

por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

3. Método de selección forzada: Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, las cuales son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases, independiente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como habilidad de aprendizaje, desempeño y relaciones interpersonales, el grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede tabular sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador, y además pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.

- ✓ Dentro de sus ventajas está que reduce las distorsiones introducidas por el evaluador, es de fácil aplicación, adaptable a diversos puestos y de fácil estandarización.
- ✓ Sin embargo una desventaja es que las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el cargo, lo que puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño, y estos pueden percibirlo como injusto.

4. Método de registro de acontecimientos críticos: Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, y consigne las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado; estos acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solo las acciones directamente atribuibles al empleado (las que escapan a su control sólo se registran para explicar el comportamiento del evaluado).

Es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador y reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes, pero gran parte de su efectividad depende exclusivamente de los registros que lleve el evaluador.

Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones, cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes, incluso cuando el supervisor registra todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. Escalas de calificación conductual: Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos, el objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad; a partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica y la mayoría de los supervisores no mantiene actualizados los registros, por tanto se reduce la efectividad de este enfoque.

6. Método de verificación de campo: Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado, el representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato, a continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información, la evaluación es enviada al supervisor para que la verifique, analice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado; el resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones.

La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades, los exámenes pueden ser de

muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

7. Métodos de evaluación en grupos: Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor, son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado, hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado y la confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas. (19)

4.6 NUEVOS ENFOQUES DE ADMINISTRACION POR DESEMPEÑO RELACIONADOS A LA NUEVA TECNOLOGIA.

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse, durante mucho tiempo los administradores se preocuparon solo de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad, pero esto no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización. Debido a lo anterior es que se revirtió ese enfoque y la principal preocupación de los administradores pasó a situarse frente al hombre. De ahí que surgieron preguntas como: ¿como potenciarlo?, ¿que lo lleva a ser más eficiente? y ¿cuál ambiente es el más adecuado para su funcionamiento?

Los nuevos enfoques administrativos conciben a la organización como un sistema abierto, compuesto por materiales, máquinas, HOMBRES, tecnología y medio ambiente. La organización interactúa con el ambiente, recibe influencias de él y a su vez ella puede contribuir a modificarlo, este es un enfoque más apropiado para la época actual, donde se dan ambientes inestables,

turbulentos que requieren de organizaciones también cambiantes, capaces tanto de reaccionar oportunamente ante los cambios como de adelantarse a ellos.

(19) MILKOVICH, G; BOUDEREAU, J; **“Dirección y Administración de recursos humanos”**, México; McGraw-Hill/Interamericana de México, 1988

El conocimiento evoluciona y por consiguiente las personas y las organizaciones; por ello es necesario que quienes dirigen vivan en estado de permanente estudio, de considerar las diferentes perspectivas en el conocimiento de la acción empresarial y de que es necesario un enfoque diferente para administrar a las personas, en otras palabras, administrar “el talento humano”. Por esa razón se concibe La administración del desempeño como un proceso dinámico de mejora continua y que debe ser flexible al cambio.

Las tecnologías de Información han hecho su inserción en la administración del desempeño de las organizaciones, esta herramienta ha venido a facilitar los procesos, sin embargo muchas de estas compañías se han dejado llevar por el frenesí de utilizar estos nuevos programas sin contar con la inteligencia de negocios que apoye las decisiones tomadas en administración del desempeño. Una empresa puede fácilmente reemplazar el tradicional proceso de administración, por clicks en una computadora para aumentar su competitividad. Asimismo se plantea que la evaluación del desempeño no puede observarse como un fenómeno de revisión de desempeño, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él.

Pocas son las empresas líderes, que aplican muchos de los principios básicos y la tecnología de métodos de administración de desempeño para proyectarse hacia el futuro. No tiene ningún sentido evaluar al empleado, e indicarle en que estuvo mal, dándole retroalimentación, si ésta no funciona para proyectarlo hacia el futuro mejorando su desempeño para alinearse con los objetivos de la empresa.

Teniendo claros los puntos anteriormente mencionados se sugiere, la incorporación de puntos de mejora que se establezcan en el tiempo para

chequear el progreso de los empleados a través de metas específicas, más que esperar hasta la próxima evaluación del desempeño para determinar el progreso.

A través de la lectura del trabajo, es observable el abordaje de aspectos importantes sobre la Gestión por competencias, la capacitación, desempeño laboral, administraron del desempeño y aquellas perspectivas mas importantes de cada uno de los temas antes mencionados, procederemos al análisis sobre la correlación que existe entre las dos variables que rigen nuestro trabajo investigativo como lo son la variable independiente: Gestión por Competencia y la variable independiente: Desempeño Laboral.

4.7 RELACION DE LA GESTION POR COMPETENCIAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

Retomando lo expuesto con anterioridad durante el proceso investigativo, en lo que se refiere a las competencias hacemos señalamientos a estas como las características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un puesto/rol determinado dentro de un contexto organizacional específico y conocimientos de habilidades, rol social e imagen de sí mismo.

Por lo tanto se busca promover en las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA una cultura de calidad organizacional que comprometa a cada uno de los empleados en el puesto que desempeña, afianzando la extensión como función transformadora de la realidad a través de la asistencia técnica, científica y actualizada del conocimiento, por medio de una evaluación en el desempeño de los empleados, para medir sus competencias en relación a lo que realizan.

**COMO SE DA LA
GESTION POR
COMPETENCIAS Y**

- Revisión del desempeño de los empleados, en base a sus resultados.
- Verificar si sus Competencias Laboral, permiten o

EL DESEMPEÑO LABORAL	<p>obstaculizan el desempeño en sus labores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear un instrumento que permita medir desde lo que ya se practican a los resultados deseados.
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Por medio de la evaluación basada en criterios de competencia laboral y en el procedimiento: Recolección de suficientes evidencias sobre el desempeño laboral. Determinando si el individuo es competente o todavía no para desempeñar la función. - La certificación de competencia laboral es el reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, adquiridos mediante diferentes procesos y demostrados por un individuo en el desempeño de una función productiva, en relación a la competencia laboral. Es decir, que el reconocimiento de la competencia adquirida por los individuos en el trabajo, en la escuela o mediante métodos autodidactas; permite fortalecer el nivel de calificación de los recursos humanos.
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - La evaluación de competencia debe realizarse en condiciones reales es decir, las personas que van a ser evaluadas deben desempeñar sus trabajos en esas condiciones y evidenciar allí sus competencias. - Los criterios y principios de los procedimientos de evaluación son: transparencia y objetividad, validez y confiabilidad.

**Procedimientos/
responsabilidades**

- El candidato puede acumular registros de evidencias de desempeño de diferentes momentos de su experiencia en torno a una calificación laboral y presentar al evaluador estos documentos en la forma de un portafolio de evidencias. De esta forma el evaluador puede tener una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias allegadas para poder compararlas con las especificaciones y emitir su juicio: competente o aun no competente.

De esta forma la capacitación no puede verse como una actividad separada de la gestión por competencia y el desempeño laboral, ni de la utilización de estrategia para mejora de la productividad y competitividad de las empresas, mucho menos del crecimiento de los niveles de bienestar de los empleados.

Por el contrario, la capacitación constituye un proceso básico para la transformación productiva y el desarrollo, la exigencia de una mayor capacitación se manifiesta tanto hacia fuera como hacia dentro de las empresas. Hacia fuera implica convertirla en un proceso continuo, sistemático de mayor calidad, acorde con la tendencia y cambios en las estructuras ocupacionales. Hacia dentro de la empresa, la capacitación forma parte de la calidad, mejora continua y reingeniería de procesos, y en términos generales del aseguramiento en los servicios y productos que se brindan.

CAPITULO III

HIPOTESIS Y SISTEMAS DE VARIABLES

A. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Los procedimientos de capacitación realizados de una forma sistematizada y organizada, aseguran en las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA el éxito en el desempeño laboral de sus empleados.

B. HIPOTESIS ESPECÍFICAS:

- ✓ El conocer los procedimientos de capacitación con enfoque de gestión por competencias que siguen las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA contribuye a explicar el nivel de desempeño laboral que los empleados tienen en la empresa.
- ✓ Las competencias que han adquirido los empleados en el proceso de capacitación con enfoque de gestión por competencias son eficaces para el desempeño en sus funciones diarias.
- ✓ Los procedimientos que siguen las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA en el proceso de capacitación con enfoque de gestión por competencias siguen los lineamientos idóneos, permitiendo éxito en el desempeño laboral en sus empleados.

C. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES:

VARIABLES:

➤ **Variable Independiente: Gestión por Competencias.**

Son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas.

➤ **Variable Dependiente: Desempeño laboral:**

Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

D. OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

A continuación se presenta la operacionalización de las hipótesis; así como la definición de las variables Independiente: Gestión por Competencias; y Variable Dependiente: Desempeño laboral, Procedimientos de Capacitación y Evaluación de competencias; e indicadores que ayudaran a la elaboración del instrumento.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

TEMA: La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral en empleados cuyas edades oscilan entre 25 y 45 años de ambos sexos, pertenecientes al área de ventas de las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA ubicada en la zona de San Salvador, en el periodo comprendido de Enero a Julio de 2009.

OBJETIVO GENERAL: Realizar una comparación entre los procedimientos de capacitación con enfoque de Gestión por Competencias y desempeño laboral que realizan las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA.

ENUNCIADO DEL PROBLEMA: ¿Qué incidencia tiene la gestión por competencias en el desempeño laboral en los empleados cuyas edades oscilan entre 25 y 45 años de ambos sexos, pertenecientes a la unidad administrativa de la empresa AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA ubicada en la zona de san salvador, en el periodo comprendido de Enero a Julio de 2009?

OBJETIVO GENERAL 1	HIPÓTESIS GENERAL 1	UNIDADES DE ANÁLISIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
Realizar una comparación entre los procedimientos de capacitación con enfoque de Gestión por Competencias y desempeño	Los procedimientos de capacitación realizados de una forma sistematizada y organizada, aseguran en las	Empleados de ambos sexos cuyas edades oscilen entre 25 y 45 años.	VI: Gestión por competencias.	Son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su	Los gerentes son los encargados del proceso y seguimiento de las evaluaciones en el desempeño de los empleados por medio de la	<p>4. <u>Habilidades para desenvolverse en su trabajo o interactuar con sus compañeros.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidades cognoscitivas (Comunicarse adecuadamente

<p>laboral que realizan las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA.</p>	<p>empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA el éxito en el desempeño laboral de sus empleados.</p>			<p>puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas.</p>	<p>aplicación de diferentes instrumentos que faciliten la obtención de datos.</p>	<p>Con claridad, precisión, asertividad, establecer relaciones humana adecuadas, tomar decisiones, creatividad en la resolución de problemas, realizar y aceptar críticas constructivistas.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitudes (regular la conducta) Actividades claras y evidentes observables por los demás: su caminar, hablar, gesticular, reacción ante sucesos. <p>5. <u>Conocimientos profesionales sobre su puesto laboral.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos básicos, y técnicos (idiomas, uso de herramientas tecnológicas, paquetes y
---	--	--	--	---	---	--

<p>Realizar una comparación entre los procedimientos de capacitación con enfoque de Gestión por Competencias y desempeño laboral que</p>	<p>Los procedimientos de capacitación realizados de una forma sistematizada y organizada, aseguran en las empresas AVICOLA SAN BENITO E</p>	<p>Empleados de ambos sexos cuyas edades oscilen entre 25 y 45 años.</p>	<p>VD: Desempeño Laboral.</p>	<p>Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización,</p>	<p>Acciones que el empleado realiza en su trabajo y que nos ayuda a planear, analizar y mejorar ese desempeño; a partir de sus competencias</p>	<p>programas computacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación, Perfeccionamiento (capacitaciones) <p>6. <u>Motivación</u>: Necesidades individuales, Valores, sociales, auto desarrollo (iniciativa, asistencia, puntualidad, creatividad, originalidad, deseo de crecimiento, persistencia en la tarea, esfuerzo mostrado, expresiones emocionales)</p> <p>1. <u>Calidad de Trabajo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabaja con precisión y exactitud. ▪ No es necesaria la supervisión <p>2. <u>Productividad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con el trabajo asignado <p>3. <u>Responsabilidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumple con responsabilidad ▪ Demuestra interés.
--	---	--	-----------------------------------	--	---	--

<p>realizan las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA</p>	<p>INCUBADORA SALVADOREÑA el éxito en el desempeño laboral de sus empleados</p>			<p>y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.</p>	<p>individuales, orientando su trabajo con las expectativas de la empresa.</p>	<p>4. <u>Iniciativa y Creatividad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aporta ideas y sugerencias que contribuyan a mejorar su trabajo y solución de problemas. <p>5. <u>Cumplimiento de normas e instrucciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad ▪ Disciplina, asistencia, puntualidad, conducta intachable. <p>6. <u>Relaciones Laborales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrolla su trabajo en total armonía con jefes, compañeros, visitantes ▪ Existe colaboración <p>7. <u>Discreción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reservado/a en el manejo de información ▪ Digno de confianza
--	---	--	--	--	--	---

**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

TEMA: La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral en empleados cuyas edades oscilan entre 25 y 45 años de ambos sexos, pertenecientes al área de ventas de las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA ubicada en la zona de San Salvador, en el periodo comprendido de Enero a Julio de 2009. 70

OBJETIVO GENERAL: Realizar una comparación entre los procedimientos de capacitación con enfoque de Gestión por Competencias y desempeño laboral que realizan las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA

ENUNCIADO DEL PROBLEMA: ¿Qué incidencia tiene la gestión por competencias en el desempeño laboral en los empleados cuyas edades oscilan entre 25 y 45 años de ambos sexos, pertenecientes a la unidad administrativa de la empresa AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA ubicada en la zona de san salvador, en el periodo comprendido de Enero a Julio de 2009?

OBJETIVO ESPECIFICO 1	HIPOTESIS ESPECIFICA 1	UNIDADES DE ANALISIS.	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES.
<p>Conocer el procedimiento de capacitación con enfoque de gestión por competencias que siguen las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA</p>	<p>Los procedimientos de capacitación con enfoque de gestión por competencias que siguen las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA contribuyen a mejorar el desempeño laboral que los empleados desarrollan en la empresa.</p>	<p>Empleados de ambos sexos cuyas edades oscilen entre 25 y 45 años.</p>	<p>V.I: Procedimiento de capacitación.</p>	<p>Como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal a fin de</p>	<p>Secuencia de pasos lógicos y coherentes que tiene como fin el incrementar los conocimientos, destreza y habilidades de los empleados.</p>	<p>A. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:</p> <p>Identificar las necesidades de capacitación por áreas de trabajo para cumplir con el desempeño de funciones laborales. En cada dependencia, área o grupo de trabajo el marco de referencia para realizar el diagnóstico es:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La misión de la entidad ◆ Los planes y proyectos del área <p>Pasos para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Programación de Actividades</p> <p>El jefe de recursos humanos deberá hacer conocer las orientaciones y registradas en un formato.</p> <p>Para el diagnóstico pueden seguirse los</p>

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

TEMA: La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral en empleados cuyas edades oscilan entre 25 y 45 años de ambos sexos, pertenecientes al área de ventas de las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA ubicada en la zona de San Salvador, en el periodo comprendido de Enero a Julio de 2009.

OBJETIVO GENERAL: Realizar una comparación entre los procedimientos de capacitación con enfoque de Gestión por Competencias y desempeño laboral que realizan las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA.

ENUNCIADO DEL PROBLEMA: ¿Qué incidencia tiene la gestión por competencias en el desempeño laboral en los empleados cuyas edades oscilan entre 25 y 45 años de ambos sexos, pertenecientes a la unidad administrativa de la empresa AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA ubicada en la zona de san salvador, en el periodo comprendido de Enero a Julio de 2009?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

OBJETIVO ESPECIFICO 2	HIPOTESIS ESPECIFICA 2	UNIDADES DE ANALISIS.	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES.
<p>Evaluar que competencias han adquirido los empleados en el proceso de capacitación con el enfoque de gestión por competencias y como estas inciden en el desempeño laboral en las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA</p>	<p>Las competencias que han adquirido los empleados en el proceso de capacitación con enfoque de gestión por competencias son eficaces para su desempeño en sus funciones diarias.</p>	<p>Empleados de ambos sexos cuyas edades oscilen entre 25 y 45 años.</p>	<p>V.I: Evaluación de competencias</p>	<p>Proceso sistemático que incluye la utilización de instrumentos de evaluación, sistema de análisis e interpretación de resultados, Análisis de perfil de puestos y Proceso de Inducción, los cuales están seleccionados para conocer el desempeño del empleado en la empresa.</p>	<p>Pasos mediante los cuales se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o no, para realizar una función laboral determinada</p>	<p><u>Procedimiento para la Evaluación</u></p> <p>En el primer apartado, se deberán incluir los datos personales y laborales del evaluado.</p> <p>En el segundo apartado, se describirán las principales funciones que desempeña el sujeto de evaluación, mismas que servirán de base para el diseño de las metas.</p> <p>En el tercer apartado: Evaluación de:</p> <p>a. <u>Eficacia:</u> Valorar el impacto de lo que se hace, <u>producto</u> o <u>servicio</u> que se presta. (calidad de informes, Compromisos, Organizacional, Búsqueda de información)</p> <p>b. <u>Efectividad:</u> Medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. (Crecimiento de</p>

**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

TEMA: La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral en empleados cuyas edades oscilan entre 25 y 45 años de ambos sexos, pertenecientes al área de ventas de las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA ubicada en la zona de San Salvador, en el periodo comprendido de Enero a Julio de 2009.

OBJETIVO GENERAL: Realizar una comparación entre los procedimientos de capacitación con enfoque de Gestión por Competencias y desempeño laboral que realizan las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA

ENUNCIADO DEL PROBLEMA: ¿Qué incidencia tiene la gestión por competencias en el desempeño laboral en los empleados cuyas edades oscilan entre 25 y 45 años de ambos sexos, pertenecientes a la unidad administrativa de la empresa AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA ubicada en la zona de san salvador, en el periodo comprendido de Enero a Julio de 2009?

OBJETIVO ESPECIFICO 3	HIPOTESIS ESPECIFICA 3	UNIDADES DE ANALISIS.	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES.
Identificar cual de los procedimientos de capacitación con enfoque de competencia que realiza AVICOLA SAN	Los procedimientos que siguen las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADO-	Empleados de ambos sexos cuyas edades oscilen entre 25 y 45 años.	V.I: Procedimiento de capacitación.	Como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un	Secuencia de pasos lógicos y coherentes que tiene como fin el incrementar los conocimientos, destreza y habilidades de	A. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN: Identificar las necesidades de capacitación por áreas de trabajo para cumplir con el desempeño de funciones laborales. En cada dependencia, área o grupo de trabajo el marco de referencia para realizar el

<p>BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA es más exitoso en relación al desempeño laboral.</p>	<p>REÑA en el proceso de capacitación con enfoque de gestión por competencias siguen los lineamientos idóneos, permitiendo éxito en el desempeño laboral en sus empleados.</p>			<p>conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia,</p>	<p>los empleados.</p>	<p>diagnóstico es:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ La misión de la entidad ♦ Los planes y proyectos del área <p>Pasos para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Programación de Actividades</p> <p>El jefe de recursos humanos deberá hacer conocer las orientaciones y registradas en un formato.</p> <p>Para el diagnóstico pueden seguirse los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de debilidades de cada área frente a proyectos presentes y futuros. 2. Identificación de las necesidades de cada área o dependencia de trabajo 3. Identificación de las necesidades individuales 4. Consolidación de las necesidades de capacitación por dependencias 5. Consolidación de las necesidades de capacitación de la entidad.
---	--	--	--	---	-----------------------	---

Identificar cual de los	Los			<p>eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.</p>	<p>B. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN</p> <p>La programación se realizará con base en los resultados del diagnóstico y los recursos disponibles. Los responsables de la programación son el Área de Recursos Humanos. Pueden seguirse los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Priorización de los temas de capacitación y de las áreas a atender. 2. Búsqueda de información sobre las soluciones de capacitación 3. Priorización y decisiones sobre la programación de la capacitación 4. Concertación para la realización de los eventos de capacitación. <p>C: APLICACIÓN: Aprovechamiento de el programa de capacitación</p> <p>D: EVALUACIÓN: Se determina el éxito o fracaso del programa.</p>
-------------------------	-----	--	--	--	---

<p>procedimientos de capacitación con enfoque de competencia que realiza AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA es más exitoso en relación al desempeño laboral.</p>	<p>procedimientos que siguen las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA en el proceso de capacitación con enfoque de gestión por competencias siguen los lineamientos idóneos, permitiendo éxito en el desempeño laboral en sus empleados.</p>	<p>Empleados de ambos sexos cuyas edades oscilen entre 25 y 45 años</p>	<p>VD: Desempeño Laboral.</p>	<p>Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.</p>	<p>Acciones que el empleado realiza en su trabajo y que nos ayuda a planear, analizar y mejorar ese desempeño; a partir de sus competencias individuales, orientando su trabajo con las expectativas de la empresa.</p>	<p>1. <u>Calidad de Trabajo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabaja con precisión exactitud. No es necesaria la supervisión <p>2. <u>Productividad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con el trabajo asignado <p>3. <u>Responsabilidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumple con responsabilidad ▪ Demuestra interés. <p>4. <u>Iniciativa y Creatividad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aporta ideas y sugerencias que contribuyan a mejorar su trabajo y solución de problemas <p>5. <u>Cumplimiento de normas e instrucciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad Disciplina, asistencia, puntualidad, conducta intachable.
---	--	---	-----------------------------------	--	---	--

						<p>6. <u>Relaciones Laborales</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Desarrolla su trabajo en total armonía con jefes, compañeros, visitantes▪ Existe colaboración <p>7. <u>Discreción</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Reservado/a en el manejo de información Digno de confianza
--	--	--	--	--	--	---

CAPITULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.

A. TIPO DE ESTUDIO

Para la realización de la investigación sobre Gestión por Competencias, el grupo investigador estableció un proceso sistemático para la obtención de información tanto bibliográfica como empírica, instaurando procedimientos metodológicos a seguir, los cuales guiaron y ayudaron durante el proceso de investigación.

El tipo de estudio fue de carácter Explicativo Correlacional: El cual consistió en explicar el porque ocurre un fenómeno, y en que condiciones se manifiesta, conociendo la relación que existe entre dos o mas conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Es decir realizar una comparación entre los procedimientos de capacitación y evaluación, con enfoque de Gestión por Competencias y desempeño laboral que realizan las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA, explicando y comparando cual de los procedimientos es el más idóneo para su aplicación. Identificando cual de los procedimientos de capacitación y evaluación de competencias adquirieron los empleados en el proceso de capacitación con el enfoque de gestión por competencias en el desempeño laboral. Cuyas categorías fueron indagar las características y procesos al realizar las labores cotidianas tales como calidad de trabajo, productividad, responsabilidad, iniciativa, creatividad, cumplimiento de normas e instrucciones, relaciones laborales y discreción.

POBLACION:

Para efectuar la investigación se tomo en cuenta la población del área de ventas de las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA.

MUESTRA:

El tipo de muestreo que se utilizo en la investigación fue el muestreo no probabilístico intencional, ya que la selección de los individuos a quienes se les aplico el instrumento fue seleccionado a juicio del grupo investigador en base a criterios como lo son: edades que oscilen entre 25 y 45 años de edad, de clase económica media, personas de sexo femenino y masculino, que residan en la zona de San Salvador y que posean conocimiento sobre su área laboral de ventas o vinculación con el área a evaluar como lo es en el caso de los jefes de personal administrativo.

SUJETOS:

Los sujetos seleccionados para la realización del estudio son personas que pertenecen a la unidad del área de ventas de las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA, estos poseen un nivel de estudio de bachillerato, sus edades oscilan entre 25 y 45 años del sexo masculino como femenino, pertenecientes a la zona de San Salvador, con clase socioeconómica media.

INSTRUMENTO

El instrumento que se utilizo en esta investigación fue dos cuestionarios “De selección forzada” el cual cuenta con 20 preguntas y categorías de elección. El primer cuestionario dirigido a Jefes, con el fin de conocer el procedimiento de capacitación que las empresas INCUBADORA SALVADOREÑA Y AVICOLA SAN BENITO, realizan; y el otro cuestionario dirigido a los empleados para evaluar

que competencias han adquirido en las capacitaciones desarrolladas en las empresas.

Estas categorías obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, las cuales son de carácter positivo o negativo, el evaluador debe seleccionar la afirmación a partir de categorías que mas se acerca a lo que realiza. El grado de efectividad del trabajador se puede observar en cada uno de los aspectos antes mencionados, sumando el número de veces que cada aspecto resulte seleccionado por el evaluado, y además pueden mostrar las áreas que necesitan mejorar, de igual manera reducirá las distorsiones introducidas por el evaluador, es de fácil aplicación, adaptable a diversos puestos y de fácil estandarización.

PROCEDIMIENTO:

Para la realización de la investigación como grupo investigador se estableció un proceso sistemático para obtener información tanto bibliográfico como empírica, con el siguiente procedimiento.

➤ PRIMERA FASE:

Elaboración del perfil y proyecto de investigación.

Se inicio la recopilación de información sobre el tema “La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral” utilizando medios como el Internet y bibliografía con la intención de obtener conocimientos sobre el tema, dicha información que sirvió como una base sobre la cual se elaboré el perfil y el ante proyecto de investigación.

➤ **SEGUNDA FASE:**

Elaboración y Aplicación de instrumentos

Se elaboro un instrumento que facilito la recopilación de información específica sobre el tema a investigar para la obtención de datos; este fue un cuestionario de 20 reactivos, el cual evaluó diferentes áreas como lo son actitud, aptitudes, Aporte de ideas para mejorar su trabajo y resolver problemas de complejidad, solidez en el dominio de su trabajo, Capacidad para establecer, mantener y desarrollar relaciones armónicas con sus compañeros de trabajo. Posteriormente se sometió a validación el instrumento a través del criterio de jueces, siendo estos profesionales con conocimientos sobre el tema a investigación, para que sea aprobado o proporcionen las sugerencias necesarias para mejorar el instrumento. Una vez validado se procedió a la aplicación el instrumento a empleados para evaluar los procedimientos que se siguen y las competencias adquiridas y en las capacitaciones realizadas.

➤ **TERCERA FASE:**

Recolección y Sistematización de información

Subsiguientemente y de acuerdo a la ejecución de las fases anteriores

El instrumento que se aplico durante la investigación fue dos cuestionarios uno para mandos superiores, (los jefes); y otro para los empleados; de ambas empresas, con alternativas de datos, que través de un cuadro de tabulación de información fue vaciado y seleccionado las preguntas y respuestas mas significativas, asignándoles, códigos, y trabajando porcentajes directos. Posteriormente se procedió a la sistematización de datos para revisar la información bibliográfica y posteriormente a la elaboración del informe final, que se presento al coordinador de tesis y a la asesora para que aporten sus observaciones y se realicen las correcciones necesarias.

CAPITULO VI

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los datos obtenidos, graficas, interpretaciones, y análisis del fenómeno, representados en forma cuantitativa y posteriormente cualitativamente, haciendo una comparación del marco teórico con los datos obtenidos. A continuación se presentan cuadros describiendo los resultados en el cuestionario dirigido a mandos superiores, en el área de ventas en cuanto al procedimiento de capacitación de la empresa AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA.

CUADRO 1

Cuadro que representa los procedimientos para detectar las necesidades de Capacitación que realizan los mandos superiores en las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 3 Cuestionario para Mandos Superiores. Procedimientos que se toman en cuenta para detectar las necesidades de capacitación	Las habilidades y destrezas de los empleados.	1	33.33%	0	0%
	Según las dificultades que tiene el empleado para desempeñar mejor su trabajo.	1	33.33%	1	50%
	Se le pregunta al empleado que es lo que el necesita.	0	0%	0	0%
	Se reúne el jefe y el empleado para discutir que necesidades requiere para un mejor desempeño.	1	33.33%	1	50%
TOTAL		3	100 %	2	100%

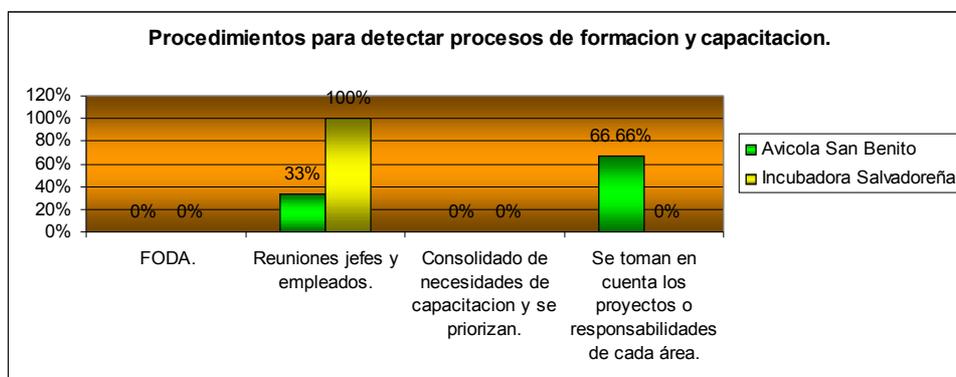


GRAFICO 1

Gráfico que representa los procedimientos para detectar las necesidades de Capacitación que realizan los mandos superiores en las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Los datos obtenidos en el cuadro N° 1 refleja los procedimientos que las empresas Avícola e Incubadora Salvadoreña realizan para detectar las necesidades de capacitación. El 33.33% de los jefes de la empresa Avícola San Benito expresa que uno de los procedimientos que siguen para detectar las necesidades de capacitación es a partir de las dificultades que tiene el empleado para desempeñar mejor su trabajo, de igual forma en la empresa Incubadora representado por el 50% considera lo mismo. Otro 33.33% de la empresa Avícola manifiesta que se reúnen los jefes y los empleados para discutir que necesidades requiere para un mejor desempeño, el mismo resultado expresa la empresa Incubadora Salvadoreña que forma el otro 50%. Los resultados indican que uno de los elementos que es indispensable para el procedimiento de capacitación en las empresas Avícola e Incubadora Salvadoreña es que los jefes se reúnan con los empleados para discutir y conocer las necesidades que presenta el personal para desempeñar el trabajo.

En la empresa Avícola, los jefes externan que se analizan los comportamientos, avances, y desempeño que muestran los empleados en sus tareas; así mismo surge la iniciativa de cuales serán los temas a facilitar a partir de estas reuniones, analizan cuales son los aprendizajes, y las dificultades que están teniendo los empleados en su trabajo. Una vez que se hace el análisis de las debilidades, el jefe revisa cuales son las responsabilidades de cada área, y las dificultades que se han presentado, elaboran una lista y a partir de esto se enfoca las capacitaciones. (Ver bitácora de anexo N° 1; síntesis de entrevista).

Este procedimiento que se realiza en la empresa Avícola esta sustentado en el texto propuesto por Dalziel, M. ; Cuberiro, J. en el libro “La gestión y evaluación integrada de recursos humanos” ¹. En el texto se expone los procedimientos que se sigue para efectuar una detección de necesidades de empleados para realizar una capacitación exitosa. Estas capacitaciones están orientadas para mejorar el desempeño de las funciones o para el desarrollo de los objetivos que tiene la empresa.

(1) **Gestión y evaluación integrada de Recursos Humanos”, de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996.**

En cambio en la empresa Incubadora Salvadoreña, no siguen un parámetro exclusivo para determinar las necesidades de capacitación del empleado; en esta se divide el porcentaje en un 50% manifestando que se basan en las dificultades que presenta el empleado para desempeñar mejor su trabajo, y el otro 50% que es necesario el discutir entre jefe y el empleado las necesidades requeridas para un mejor desempeño de sus tareas laborales. Aunque esta ultima se realiza tomando una muestra significativa de los empleados. El equipo investigador considera que el procedimiento que la empresa Incubadora realiza para las reuniones entre jefes y empleados, no es el procedimiento mas viable por ejecutar, ya que los jefes toman una muestra significativa y a partir de ello, se realiza la detección de las necesidades, lo que puede ocasionar que no sea confiable, y valido esos resultados, ya que todas las personas tienen diferentes necesidades; y es poco probable que se cubran las necesidades que se demandan. (Ver bitácora N° 2)

Según todos los datos presentados anteriormente y lo expuesto en la teoría por Dalziel, M. ; Cuberiro, la gestión por competencias que realizan las dos empresas, por medio de las capacitaciones no se están practicando de forma sistematizada, sin embargo lo que se hace con respecto a las capacitaciones si esta influyendo de manera positiva en los empleados, como equipo investigador se puede inferir que una de las razones puede ser una alta motivación de los empleados en el trabajo lo que permite desempeñar mejor su puesto, estas motivaciones pueden variar según la individualidad de las personas, por lo que se puede observar podría deberse a la necesidad de los empleados, por conservar su trabajo, y por esa razón cada día son mas productivos; otra podría deberse a la acumulación de experiencias en su trabajo lo que permite menos riesgo de error en lo que se realiza, otras debido a sus características de personalidad, por ser competitivo e innovador en lo que realiza buscando una mayor recompensa, entre otras.

CUADRO 2

Cuadro que representa los procedimientos para detectar los temas de capacitación que realizan los mandos superiores en las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porten-taje	Nº	Porten-taje
Pregunta 4 Cuestionario para Mandos Superiores. Parámetros que siguen para elegir temas de capacitación.	Las capacitaciones van enfocadas al crecimiento personal del empleado	0	0%	0	0%
	En ocasiones, se proporcionan capacitaciones beneficiosas para la empresa como para el crecimiento laboral y personal de los empleados	3	100%	2	100%
	La empresa cuenta con un plan diseñado y bien estructurado para la selección de temas de capacitación	0	0%	0	0%
	Las capacitaciones se realizan única y exclusivamente en base a las funciones laborales de la empresa.	0	0%	0	0%
TOTAL		3	100%	2	100%

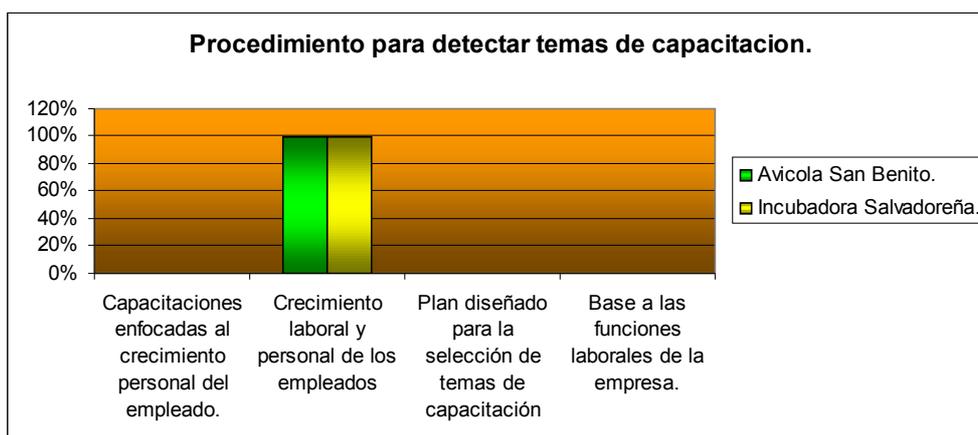


GRAFICO 2

Gráfico que representa los procedimientos para detectar los temas de capacitación que realizan los mandos superiores en las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña

En el cuadro N° 2 se observa que ambas empresas concuerdan, en relación a los parámetros que siguen para elegir los temas de capacitación, el 100% de la muestra total de jefes de la empresa Avícola y la empresa Incubadora Salvadoreña; afirman que los temas son basados en el crecimiento laboral y personal de los empleados.

Algunos temas que frecuentemente se están reforzando en la empresa Incubadora Salvadoreña son trabajo en equipo, calidad total, mejoras continuas

en los procesos, y apuestan mucho a las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo. Estos temas son alternados, dándoles seguimiento año con año, ya que este proceso ellos afirman que ha resultado, para el crecimiento de la empresa. (Ver bitácora de anexo N° 2; síntesis de entrevista).

El equipo investigador indago por medio de la entrevista realizada a los jefes que ambas empresas concuerdan en sus políticas de capacitación plasmadas en el manual de bienvenida que es realizar la gestión por competencias, por medio de capacitaciones cada cierto periodo, con el fin de mejorar los procesos y desempeño en el personal. Al mismo tiempo se obtuvo información que permite afirmar que ninguna de las empresas cuentan con un plan diseñado y estructurado para la selección de temas; ya que va a depender de las necesidades y la oferta realizada por empresas especializadas en capacitación. (Ver bitácora de anexo 1. y 2).

Tampoco se cuenta con una guía, o un Manual que defina y que lleve los procedimientos que siguen los jefes para realizar estos procesos, por lo tanto no concuerda con lo que sugiere Garry Mitchell, ya que debe de haber un procedimiento, que consista en capacitar a sus recursos humanos y actualizar los conocimientos con técnicas y métodos que garanticen la eficiencia, de esta manera llegaran a la mejora continua y agilizaran procesos, es decir que se sigan pasos sistematizados como lo exponen en el Manual del capacitador, del texto gestión y evaluación integrada de Recursos Humanos de Dalziel; Cuberiro.²

(2) **Gestión y evaluación integrada de Recursos Humanos”, de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996**

CUADRO 3

Cuadro que representa los procedimientos para detectar cuales son los procesos establecidos en cuanto a formación y capacitación que realizan los mandos superiores en las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 5 Cuestionario para Mandos Superiores. Procesos establecidos en cuanto a formación y capacitación	Se realiza un FODA, para tomar en cuenta elementos importantes para realizar las capacitaciones	0	0%	0	0%
	Se realizan reuniones con los jefes de cada área para que estos expongan las necesidades de capacitación de sus empleados.	1	33.33%	2	100%
	Se registra el consolidado de necesidades de capacitaciones las cuales se presentan priorizadas	0	0%	0	0%
	Para priorización de temas se toman en cuenta los proyectos o responsabilidades de cara área.	2	66.66%	0	0%
TOTAL		3	100%	2	100%

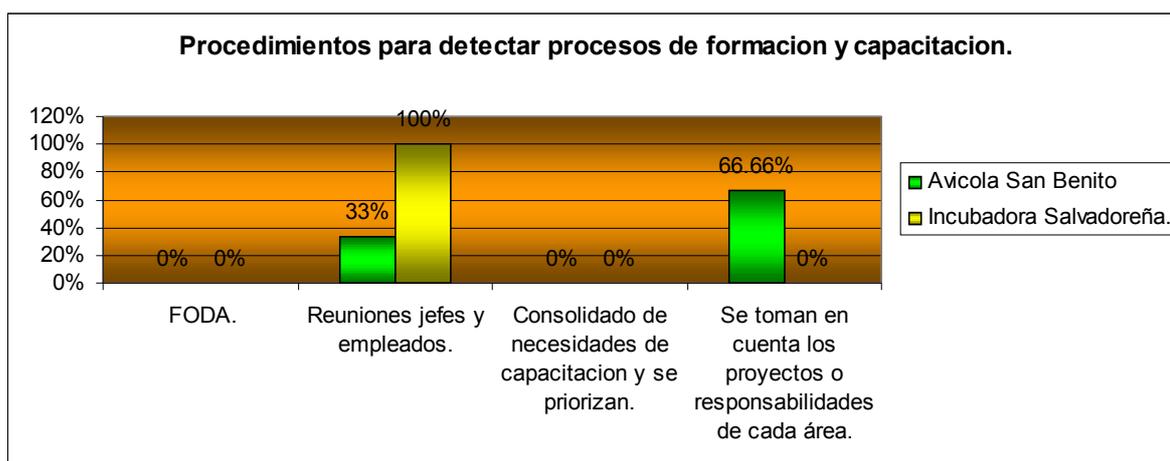


GRAFICO 3

Grafico que representa los procedimientos para detectar cuales son los procesos establecidos en cuanto a formación y capacitación que realizan los mandos superiores en las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

En el cuadro N° 3 se refleja los procesos establecidos en cuanto a formación y capacitación. El 66.66% de los jefes de la empresa Avícola San Benito expresan que los temas de capacitación van a depender de las áreas que es necesario reforzar; y estas son realizadas a partir de las reuniones con los jefes de cada área para que estos expongan las necesidades de capacitación de sus empleados. De acuerdo con el autor Dalsiel, Cuberiro; la empresa Avícola cumple con los pasos del diagnostico que propone el libro "La gestión y

evaluación integrada de recursos humanos”³. Esta persigue la detección de las necesidades, habilidades y conocimientos para un mejor desempeño laboral. Por otro lado la empresa Incubadora Salvadoreña no sigue un procedimiento que utilice formularios, o una guía de preguntas que permita indagar y plasmar lo que realmente necesita el personal por ser capacitados. El Procedimiento que sigue esta empresa para la formación y capacitación es basada en la reunión que los entre jefes y empleados. (Ver bitácora de anexo N° 2; síntesis de entrevista).

CUADRO 4

Cuadro que representa los procedimientos para detectar las bases para ejecutar la programación de actividades de capacitación que realizan los mandos superiores en las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 6 Cuestionario para Mandos Superiores. Como se ejecuta la programación de actividades de capacitación	La programación se realiza con base en los resultados del diagnostico	1	33.33%	0	0%
	Se prioriza y se toman decisiones sobre la programación de la capacitación	0	0%	0	0%
	Al priorizar y decidir la programación de la capacitaciones toma en cuenta que la capacitación abarque la totalidad de la población	0	0%	0	0%
	Las fechas de realización de los eventos son coordinadas con los jefes de las áreas involucradas, para asegurar la disponibilidad de tiempo de los empleados	2	66.66%	2	100%
TOTAL		3	100%	2	100%

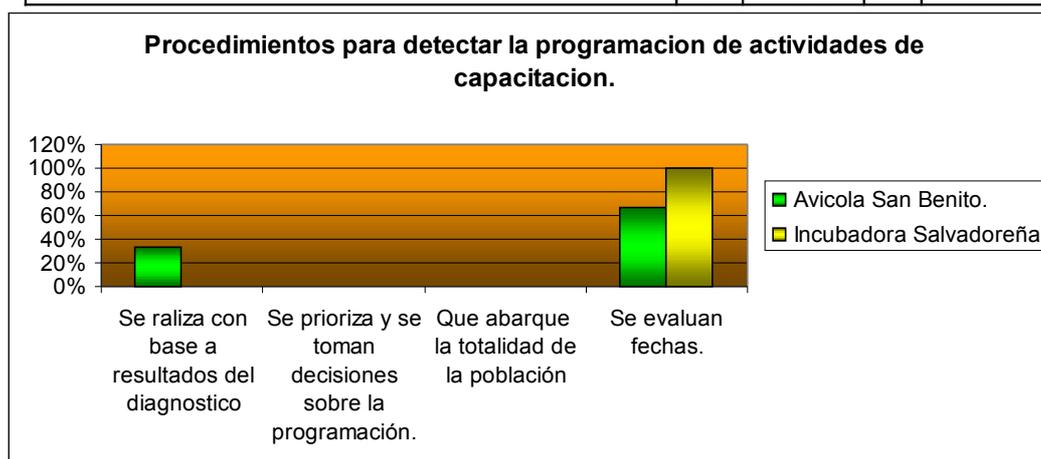


GRAFICO 4

Grafico que representa los procedimientos para detectar las bases para ejecutar la programación de actividades de capacitación que realizan los mandos superiores en las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

(3) *Gestión y evaluación integrada de Recursos Humanos*, de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996.

En el cuadro numero 4 que representa los procedimientos para detectar la programación de actividades de capacitación que realizan las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña, se observa que las dos empresas coinciden con puntajes similares; Dos jefes representando el 66.33% de la empresa Avícola, y dos jefes representado el 100% de la empresa Incubadora, afirman que estos procedimientos son coordinados por los jefes de las áreas involucradas, programando capacitaciones con horarios accesibles para asegurar la disponibilidad de tiempo de los empleados, y no afectar los procesos de la empresa. (Ver bitácora de anexo N° 1; síntesis de entrevista).

La empresa Incubadora Salvadoreña opta por que estas capacitaciones sean en meses donde la producción y el desplazamiento del producto no sea demandante. Y lo realizan de forma consecutiva distribuidas en diez sesiones; en cambio en la empresa Avícola las capacitaciones son implementadas sin seguir una fecha única, pueden variar y va a depender del desplazamiento del producto y las necesidades que van surgiendo durante el año. (Ver bitácora de anexo N° 1; síntesis de entrevista).

CUADRO 5

Cuadro que representa los procedimientos para detectar que tipo de objetivos persiguen Los mandos superiores en las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña durante el proceso de capacitación.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 7 Cuestionario para Mandos Superiores. Objetivos que persigue la empresa durante el proceso de capacitación	Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización	0	0%	0	0%
	Orienta el desarrollo de programas de capacitación para que el personal adquiera los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para mejora su desempeño	1	33.33%	0	0%
	Lograr mayor competitividad en el mercado laboral y mejora conocimientos logrando cambios en el comportamiento de sus empleados.	1	33.33%	2	100%
	Logro de mayor eficacia de sus cursos de formación y de esta forma conseguir que el equipo de trabajo genere mayor productividad.	1	33.33%	0	0%
TOTAL		3	100%	2	100%



GRAFICO 5

Gráfico que representa los procedimientos para detectar que tipo de objetivos persiguen Los mandos superiores en las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña durante el proceso de capacitación.

En el cuadro y grafica N^a 5 se refleja los puntajes de los objetivos que persigue las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña durante el proceso de capacitación. El objetivo que ambas empresas persiguen es Lograr mayor competitividad en el mercado laboral y mejora en los conocimientos logrando cambios en el comportamiento de sus empleados. Esto se refleja con el porcentaje del 33.33% en la empresa Avícola y el 100% de la empresa Incubadora; de acuerdo con la psicóloga Viviana Arbelo especialista en Gestión por competencias en el área de la capacitación, en México sostiene que es fundamental la detección y transformación de las actitudes disfuncionales de los empleados en las empresas para evitar conflictos, y entorpecer el desempeño e insatisfacción entre los empleados. En el mismo texto expone que el trabajar sobre las actitudes implica entonces, detectar y transformar mediante un entrenamiento aquellas creencias, actitudes, emociones y comportamientos negativos que interfieran con la aplicación efectiva de las habilidades aprendidas y con el logro de los objetivos de las empresas, tal como lo hacen ambas empresas. Y como efecto de estas capacitaciones se produce así un aumento de productividad. Por lo tanto el equipo investigador puede inferir que de acuerdo a lo que sostienen los mandos superiores; los objetivos perseguidos, por ambas empresas, mencionados anteriormente, son los más indicados para poder mejorar el desempeño de los empleados en las empresas.

CUADRO 6

Cuadro que representa los procedimientos de evaluación para indagar que nivel de conocimientos que posee el empleado antes de la capacitación, de acuerdo a los mandos superiores en las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña durante ese proceso.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 9 Cuestionario para Mandos Superiores.	No, es necesario	1	33.33%	0	0%
	Si, se hace	2	66.66%	0	0%
Evaluar el nivel de conocimientos que poseen antes de la capacitación	El empleado es el que se evalúa por si mismo. El es el que elige que tarea necesita reforzar	0	0%	2	100%
	El jefe o superior es el que determina el nivel de conocimientos que tiene antes de la capacitación	0	0%		0%
TOTAL		3	100%	2	100%

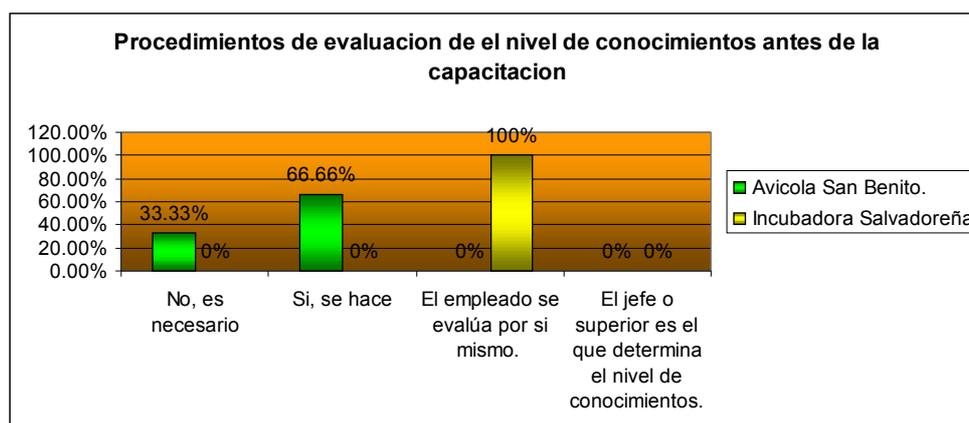


GRAFICO 6

Grafico que representa los procedimientos de evaluación para indagar que nivel de conocimientos posee el empleado antes de la capacitación, de acuerdo a los mandos superiores en las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña durante ese proceso.

En el cuadro N° 6, refleja los porcentajes de la evaluación previa de los conocimientos que poseen los empleados antes de la capacitación, los resultados fueron que el 66.33% de los jefes de la empresa Avícola San Benito, afirman que si se hace ese procedimiento antes de la capacitación, en la cual se realiza un sondeo de lo que conocen del tema a abordar, y es partir de ese nivel que se va enfocando la capacitación. Con respecto a los resultados obtenidos en la empresa Incubadora Salvadoreña; el 100% de los jefes expresan que es el empleado el que se evalúa por si mismo, a partir de preguntas del jefe y las respuestas que este va dando, se integran las

apreciaciones de los empleados, y se sugiere que tipo de capacitaciones desean recibir, a partir de una lista previamente seleccionada. Los jefes de esta empresa comentan que la propuesta que muchas veces señalan los empleados no es tan conveniente a los objetivos que ellos persiguen y que por ese motivo ellos proponen los temas. De acuerdo a los resultados obtenidos en los cuestionarios de los mandos superiores se observan diferencias en cuanto a la evaluación de ambas empresas y de acuerdo con el enfoque de competencias la evaluación debe existir y debe ser minuciosa permitiendo evaluar el desempeño de los empleados; esta debe ser planeada, coordinada y desarrollada, por los jefes. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, y la empresa. Para esto es necesario que se realice antes y después de las capacitaciones. De no realizar las evaluaciones podría ser perjudicial para las empresas, ocasionando gastos innecesarios, y tiempo perdido.

CUADRO 7

Cuadro que representa los procedimientos de la evaluación después de la capacitación recibida de acuerdo a los mandos superiores de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña durante el proceso.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 10 Cuestionario para Mandos Superiores. Evaluación después de la capacitación recibida	No, es necesario	0	0%	0	0%
	Si, se realiza mediante el seguimiento de las actividades diarias del empleado	3	100%	0	0%
	Se verifican los resultados de la capacitación mediante pruebas estandarizadas	0	0%	2	100%
	El jefe es el que determina si la capacitación sirvió o no al empleado.	0	0%	0	0%
TOTAL		3	100%	2	100%

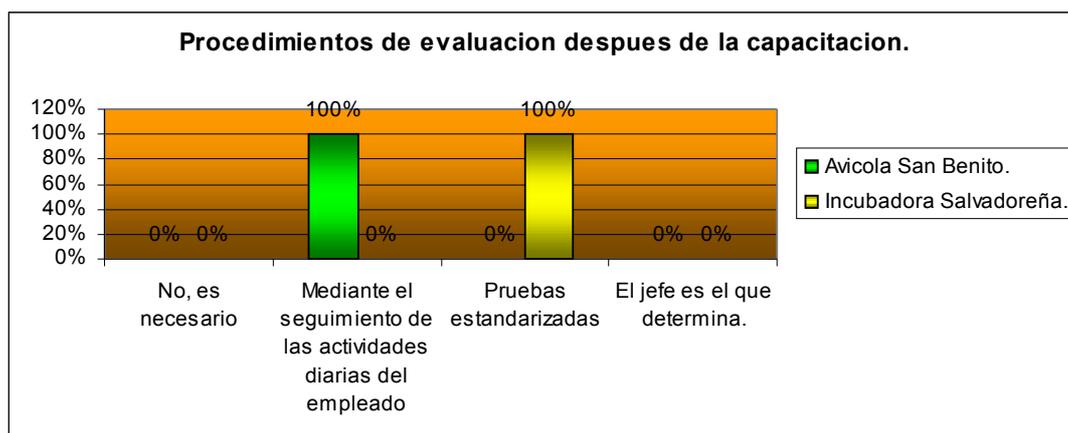


GRAFICO 7

Gráfico que representa los procedimientos de la evaluación después de la capacitación recibida de acuerdo a los mandos superiores de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña durante el proceso

El cuadro y grafica N° 7 refleja los porcentajes del proceso de evaluación realizado después de las capacitaciones recibidas. El 100% de los mandos superiores de la empresa Avícola San Benito expresa que las evaluaciones se realizan mediante el seguimiento de las actividades diarias del empleado; en cambio en la empresa Incubadora el 100% manifiesta que los resultados de las capacitaciones se miden mediante pruebas estandarizadas.

La teoría propuesta por CARRETTA, en el texto “Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; en Las Competencias Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos”, persigue objetivos fundamentales para un mejor desempeño, uno de ellos es permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación así como proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales. También el proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto. 4

Las investigaciones realizadas por CARRETTA, en el texto “Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; en Las Competencias Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos” proponen que para que exista una mayor confiabilidad en cuanto a resultados es preciso la Sistematización de resultados: Los resultados de una evaluación tienen diferentes grados de importancia, según el momento en que se les considera como indicadores. Por

ejemplo, una evaluación negativa a comienzos o mediados de la capacitación, ya sea del capacitador, de la metodología aplicada, de los recursos disponibles, de los niveles de internalización de competencias, etc. permite hacer correcciones o, en casos extremos, replantear toda la capacitación. y debido a esto las empresas se pueden ahorrar una inversión, y apostar de mejor manera a resultados posteriores. 4

CUADRO 8

Cuadro que representa los procedimientos de el seguimiento para verificar los Aprendizajes de acuerdo a los mandos superiores de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña durante el proceso de capacitación.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 11 Cuestionario para Mandos Superiores. Seguimiento para verificar los aprendizajes.	No, es necesario	1	33.33%	0	0%
	Existe secuencia y coherencia para evaluar por medio de un formulario si es necesario el seguimiento	0	0%	0	0%
	El empleado es el que determina y solicita si es necesario	0	0%	0	0%
	Se realiza una continuidad sobre los temas de capacitación que les brindan, para observar la consolidación de conocimientos.	2	66.66%	2	100%
TOTAL		3	100%	2	100%

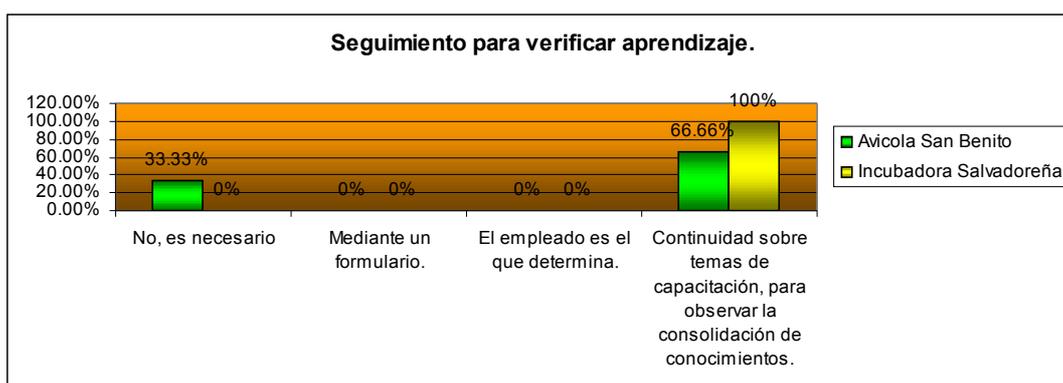


GRAFICO 8

Gráfico que representa los procedimientos de el seguimiento para verificar los Aprendizajes de acuerdo a los mandos superiores de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña durante el proceso de capacitación.

En el cuadro y grafica N° 8 se reflejan los porcentajes del seguimiento para verificar los aprendizajes que han tenidos los empleados; de acuerdo a lo

externado por los mandos superiores, en la empresa Avícola San Benito los jefes expresa con el 66.66% que se realiza una continuidad sobre los temas de capacitación que les brindan, para observar la consolidación de conocimientos; este mismo ítems comparte la empresa Incubadora con un 100%.

En los textos investigados se recomienda que para que exista un mejor y mayor resultado en cuanto a la asimilación de las capacitaciones, es necesario que estos sean reforzados, por medio del seguimiento, e integrarlos de manera conjunta, provocando una mayor productividad, y un acelerado crecimiento en cuanto a las competencias que los empleados puedan obtener para incrementar sus tareas de forma mas favorable. Como lo presenta la psicóloga Viviana Arbelo, es importante considerar la labor de seguimiento con el grupo participante en capacitaciones para que los cambios se generen a largo plazo de tal manera que se necesita generar acciones nuevas que permitan consolidar la gestión de la capacitación como una actividad de alto impacto en el apoyo y soporte del cumplimiento de las expectativas y mejoramiento del desempeño de quienes participan en los diferentes programas o eventos de actualización, mejoramiento o formación en la empresa.

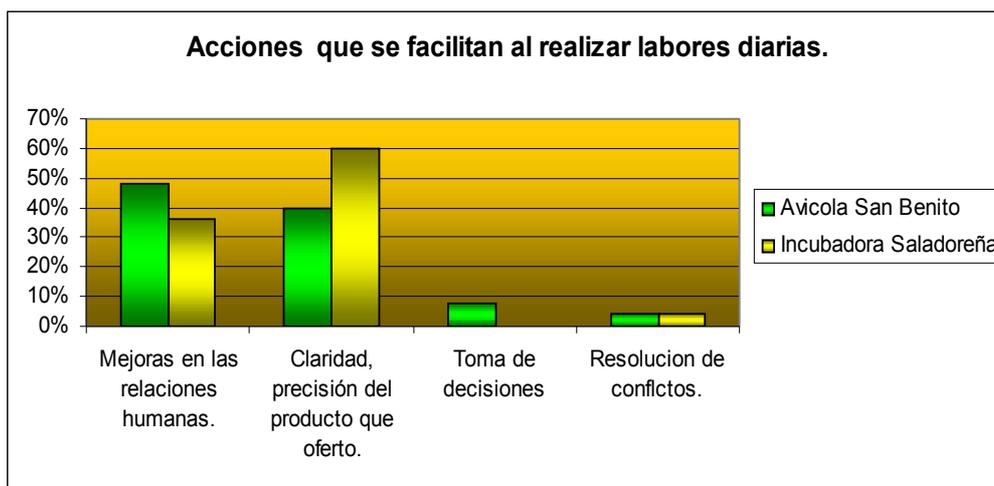
Como equipo investigador se ha descubierto que a pesar de que las dos empresas persiguen el enfoque de gestión por competencias en las capacitaciones, estas no siguen procesos de evaluación y seguimiento, tal como lo plantea la teoría de la gestión por competencias, como se a descrito anteriormente en los textos de CARRETTA. ⁴

(4) CARRETTA, A.; **Aplicaciones en la planificación de recursos humanos**; en “**Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos**”, de Dalziel, M.; Cubero, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996.

CUADRO 9

Cuadro que representa los indicadores de Gestión por Competencias relacionadas a las acciones que se les facilita en sus labores diarias, de acuerdo a los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimiento de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 1 Cuestionario para Empleados: Acciones que se le facilita al realizar sus labores diarias.	Mejoras en las relaciones humanas, comportamientos y actitudes positivas con sus compañeros	12	48%	9	36%
	Claridad, precisión, en la práctica y manejo de conocimientos del producto que oferto.	10	40%	15	60%
	Toma de decisiones	2	8%	0	0%
	Resolución de conflictos	1	4%	1	4%
TOTAL		25	100 %	25	100%



GRAFICA 9

Indicadores de Gestión por Competencias relacionadas a las acciones que se les facilita en sus labores diarias, de acuerdo a los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

El cuadro y grafica numero 9 revela los indicadores de Gestión por competencias presentados por los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña, dicho cuadro demuestran que en la empresa Avícola los empleados consideran que las capacitaciones han ayudado a mejorar las relaciones humanas, el comportamiento y actitudes positivas con un 48%, En cambio en la empresa Incubadora los empleados asignan un 60% a la práctica y manejo del conocimiento del producto ofertado.

Al indagar en la empresa Avícola sobre las facilidades generadas al realizar su trabajo a partir de las capacitaciones, el indicador de mayor relevancia a sido las mejoras en las Relaciones Humanas lo cual ha permitido a los empleados desarrollar su potencial de acuerdo con las demandas de las empresas. Además ha fortalecido la capacidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo y jefes, de igual manera con el proceso de capacitación han aprendido a manejar el estrés y a adaptarse con mayor facilidad a los cambios en su ambiente laboral. De igual forma se puede inferir que las capacitaciones que la empresa ofrece ha desarrollado habilidades de comunicación, persuasión, y por que no decirlo de líder creativo que saben resolver situaciones problemáticas. Actualmente podemos decir que la empresa dispone de personas con actitud proactiva que le permitirá enfrentar los desafíos con confianza y entusiasmo, y que estará abierto al riesgo, al cambio y a la oportunidad.

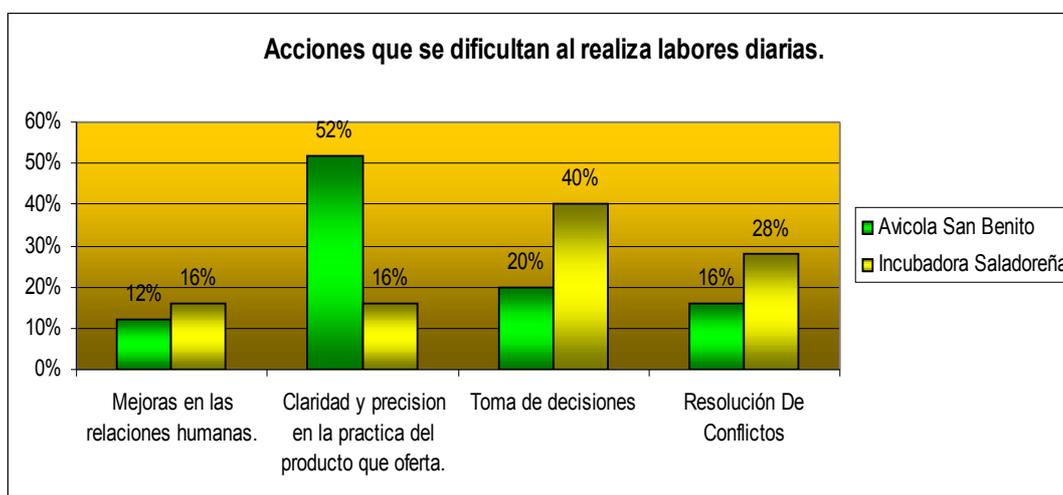
En cambio en la empresa Incubadora Salvadoreña el aspecto que obtuvo mayor notabilidad en los empleados con un 60% en lo referente al aspecto que se les facilita realizar en sus labores diarias es el de Claridad, precisión, en la práctica y manejo de conocimientos del producto que oferto, lo cual ha generado en los empleados el desarrollo de competencias e Inteligencia Emocional, fortaleciendo la fuerza de productividad y ventas realizadas para la empresa en la cual labora, de igual manera al conocer los empleados las características del producto que ofertan, asegura sus clientes, dispara el desempeño e incrementan las ganancias.

Recordemos que los beneficios obtenidos por las empresas de los programas de capacitación con enfoque de competencias son permanentes, las sesiones son divertidas, estimulantes e inspiradoras y cargadas de aprendizajes lúdicos que permiten afianzar los conocimientos. Además de lo antes mencionado se fomenta la interacción de empleados y jefes con un continuo cambio de ideas. El carácter, eminentemente práctico de este programa, consigue que se logren resultados y se aprenda practicando desde la primera capacitación.

CUADRO 10

Cuadro que representa los indicadores de Gestión por Competencias relacionadas a las dificultades al realizar labores diarias de acuerdo a los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 2 Cuestionario para Empleados: Acciones que se le dificulta al realizar sus labores diarias	Mejoras en las relaciones humana, comportamiento y actitudes positivas con sus compañeros	3	12%	4	16%
	Claridad, Precisión, En la practica y manejo de conocimientos del producto que oferto	13	52%	4	16%
	Toma de decisiones	5	20%	10	40%
	Resolución De Conflictos	4	16%	7	28%
TOTAL		25	100 %	25	100%



GRAFICA 10

Indicadores de Gestión por Competencias relacionadas a las dificultades al realizar labores diarias de acuerdo a los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

El 52% de los empleados de la empresa Avícola consideran que la acción que se le dificulta realizar en su trabajo es la claridad y precisión en la practica y manejo de conocimientos del producto; sin embargo para los empleados de la empresa incubadora el 40% de los empleados considera que la acción que mas se dificulta es la toma de decisiones, continuando con un 28% la resolución de conflictos.

Al momento de indagar sobre las actividades que se les dificulta a los empleados de Avícola el indicador que obtuvo mayor porcentaje con un 52%

fue la Claridad, Precisión, en la practica y manejo de conocimientos del producto que oferto, de lo anterior se puede inferir que los programas que se están brindando por medio de la empresa para el fortalecimiento y desarrollo de habilidades de ventas no están siendo adecuadamente asimiladas por el personal y este aspecto de fortalecimiento de técnicas de ventas es de vital importancia para la empresa, no solo por el hecho de el área a la cual pertenece sino mas bien por que esto genera entorpecimiento en la productividad y en el desarrollo de las habilidades de ventas de los empleados a esto se le llama Gestión por competencias, por lo tanto el encontrarse con un mal vendedor no es beneficioso para la empresa ya que no cuenta con un portafolio de productos y una cartera de clientes, que sobresalga a costa de las debilidades de la competencia, no proporciona información útil al momento de vender y al argumentar puede resultar un trago amargo al momento de comprar y seguramente generará un rechazo hacia el producto.

Para la empresa Incubadora Salvadoreña el aspecto que tomo un puntaje superior con respecto a las dificultades de su trabajo con un 40% es la toma de decisiones y son estas las que se deben de fortalecer durante los procesos de capacitación ya que la toma de decisiones oportuna puede ser el éxito o fracaso de una empresa, en ocasiones hay momentos críticos en el que se pueden presentar dificultades, es necesario que a través de las capacitaciones ayudar y orientar a la toma de buenas decisiones estratégicas, que sean eficaces, usando un proceso eficiente y sistemático al tomar decisiones.

En lo que respecta a las diferencia de porcentajes presentadas en los ítems anteriormente mencionados podemos inferir que posiblemente esta diferencia esté marcada debido a la diversificación del producto que oferta Avícola San Benito al mercado nacional ya que esta ofrece productos tales como: Huevo fértil y de cocina, Gallina reproductora y comercial; mientras que Incubadora es una empresa que solamente se preocupa por la colocación de productos como el huevo comercial o de cocina y pollo de engorde además de ello la empresa enfatiza en la habilidad de toma de decisiones en sus empleados debido a que están concientes de las repercusión drástica en las operaciones de la empresa

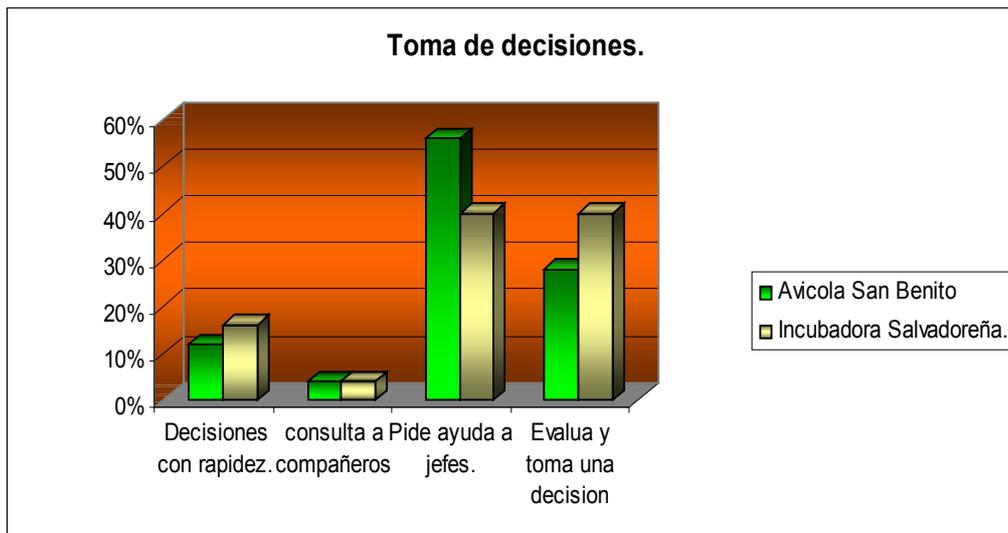
si sus empleados toma unan decisión incorrecta en cuanto al manejo y oferta de sus productos de esta manera aseguran el éxito de la empresa.

Como grupo investigador consideramos que las empresas deben de tomar en cuenta la necesidad de enseñar a los empleados a través de capacitaciones el tomarse el tiempo para decidir sistemáticamente cualquier decisión con respecto al trabajo que se desempeña y a prestar especial interés en las características de los productos que ofertan ya que es en estos dos aspectos tan vitales donde puede radicar el triunfo o fracaso de sus funciones y las de la empresa; Además lo anteriormente mencionado fortalecerá la confianza en el propio juicio y el empleado aprenderá a aceptar la responsabilidad de sus acciones sin transferir a terceros las consecuencias de sus actos.

CUADRO 11

Cuadro que representa los indicadores de Gestión por Competencias relacionadas a la resolución de problemas de acuerdo a empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 3 Cuestionario para Empleados: Al tomar una decisión lo que usted hace es:	Tomar las decisiones con rapidez, para no perder tiempo	3	12%	4	16%
	Le consulta a sus compañeros de trabajo que harían en su lugar	1	4%	1	4%
	Pide ayuda a su jefe.	14	56%	10	40%
	Evalúa la situación, reflexiona y toma la decisión	7	28%	10	40%
TOTAL		25	100 %	25	100%



GRAFICA 11

Indicadores de Gestión por Competencias relacionado a la toma de decisiones de acuerdo a empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

El 56% de los empleados de la empresa Avícola pide ayuda al jefe cuando es necesario tomar una decisión, En la empresa Incubadora Salvadoreña el 40% de la población Pide ayuda a sus jefes, y otro 40% evalúa, reflexiona y toma la decisión.

Para los empleados de Avícola e Incubadora el pedir ayuda, observar y proponer son actitudes que han ayudado a generar una buena relación con los superiores en el trabajo, esto es un factor beneficioso y posiblemente mejora la productividad y las relaciones interpersonales, es por ello que como grupo investigador consideramos que es indispensable que en las empresas sigan desarrollando de la mejor manera excelentes relaciones laborales para que los empleados tengan la plena confianza de solicitar ayuda a sus superiores en determinados momentos, sólo así se tendrá la certeza que todos los objetivos serán alcanzados, por el interés y entusiasmo que presente cada miembro de las organizaciones.

Por tal razón, la empresas debe seguir proponiéndose crear vínculos aun mas fuertes entre los empleados que genere un ambiente de confianza y optimismo en su interior, ocasionando que los empleados se sientan más comprometidos con la conquista de los objetivos de la compañías y se centren mucho más en sus labores, al tener la certeza que las compañías está haciendo todo lo

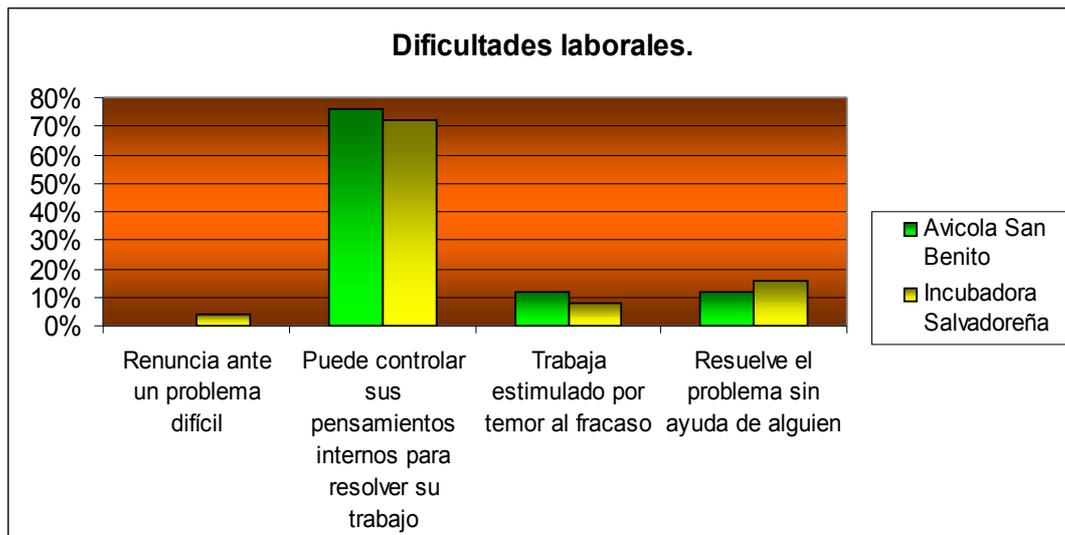
posible para el bienestar de sus empleados y por ellas mismas, de esta manera, se conseguirá un mejor desempeño por parte de los trabajadores de las empresas antes mencionadas y esto será posible lograrlo solamente a través de capacitaciones ofertadas a los empleados, en donde este porcentaje de 56% en lo que respecta a la solicitud de ayuda a jefes en la empresa Avícola y el 40% de Incubadora pueda ser aun mas elevada en años venideros, debido a la experimentación de beneficios anteriormente mencionados.

La empresa Incubadora presento un porcentaje compartido entre la solicitud de ayuda a los jefes y la evaluación de situaciones, reflexión y toma la decisión, para que este aspecto de vital importancia se pueda dar dentro de una empresa, es por que según a nuestra consideración consta de una administración que permite participación en la toma de decisiones es la administración interactivo como en la Incubadora, en ella se da un proceso en donde los subordinados comparten la capacidad de decisión con sus superiores inmediatos en lo referente algunos aspectos. Para que esta administración interactiva funcione debe haber un momento indicado para que los empleados intervengan en temas importantes para sus intereses, éstos deben tener la capacidad. (Inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación) para opinar y la cultura de la organización debe respaldar la participación del empleado.

CUADRO 12

Cuadro que representa los indicadores de Gestión por Competencias en relacionados a las dificultades en actividades laborales de acuerdo a empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 4 Cuestionario para empleados: Cuando se le presenta una dificultad en sus actividades laborales usted lo primero que hace:	Valora y Renuncia ante un problema difícil	0	0%	1	4%
	Puede controlar sus pensamientos internos para resolver su trabajo	19	76%	18	72%
	Trabaja estimulado por temor al fracaso	3	12%	2	8%
	Resuelve el problema sin ayuda de alguien	3	12%	4	16%
TOTAL		25	100 %	25	100%



GRAFICA 12

Indicadores de Gestión por Competencias en relacionados a las dificultades en actividades laborales de acuerdo a empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

El 76% de los empleados encuestados de la empresa Avícola expresa que cuando se le presenta una dificultad al realizar su trabajo pueden controlar sus pensamientos internos para resolver su trabajo; de igual manera el porcentaje mas alto de la empresa Incubadora es para el mismo ítem con un 72% donde sus empleados afirma que puede controlar sus pensamientos, y resolver los problemas en su trabajo,

La teoría sostiene la existencia de las competencias profesionales; la cual hace énfasis en las cualidades de la personalidad que permiten la autorregulación de la conducta a partir de la integración de los conocimientos, habilidades y capacidades vinculadas con el ejercicio de una profesión, así como de los motivos, sentimientos, necesidades y valores asociados a ella que permiten, facilitan y promover un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado.

Dentro de las competencias profesionales se encuentra las competencias emocionales la cual hace referencia al papel de las emociones y la actividad psicológica en el comportamiento laboral, así como las bases de la inteligencia intra e interpersonal. Las competencias emocionales incluye también el

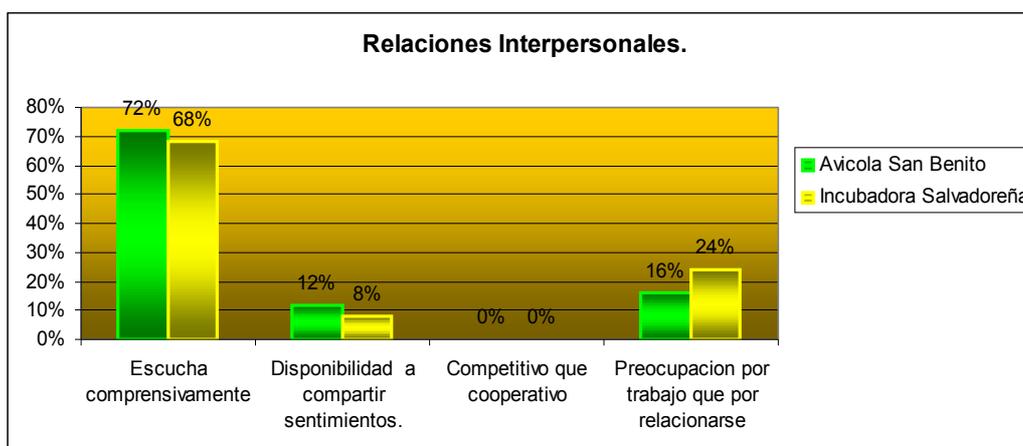
conjunto de estrategias y habilidades del control de la activación, de la reducción de la ansiedad y del afrontamiento del estrés.

Es por ello que el enseñar a poder controlar los pensamientos internos para resolver dificultades en el trabajo a través de capacitaciones es un aspecto que ha servido de beneficio para los empleados de las empresas y esto se ve reflejado en porcentajes que determina que las condiciones intelectuales internas son garantía de éxito en el ámbito profesional y del trabajador, además son un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollarán el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

CUADRO 13

Cuadro que representa los indicadores de Gestión por Competencias enfocadas a las relaciones sociales que establecen los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 5 cuestionario de empleados: Cuando realiza su trabajo y se le presenta la oportunidad de relacionarse con sus demás compañeros usted:	Escucha a los demás de manera comprensiva	18	72%	17	68%
	Esta dispuesto a compartir los sentimientos con los demás	3	12%	2	8%
	Es mas competitivo que cooperativo	0	0%	0	0%
	Se preocupa mas por el trabajo que por las buenas relaciones	4	16%	6	24%
TOTAL		25	100 %	25	100%



Grafica 13

Indicadores de Gestión por Competencias enfocadas a las relaciones sociales que establecen los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

El 72% de los empleados de la empresa Avícola expresan que ellos cuando realiza su trabajo y se les presenta la oportunidad de relacionarse con sus demás compañeros, escuchan a los demás de manera comprensiva de igual forma lo realizan los empleados de empresa Incubadora con un 68%.

El escuchar a los demás de manera comprensiva es sin duda una habilidad desarrollada por las capacitaciones que se ofrecen con base a Gestión por Competencias al interior de las empresas, lo que significa que la capacitación ha sido empleada con acierto, facilitando el desenvolvimiento y progreso de todo tipo de relación entre el grupo de empleados y jefes. Conjuntamente se ha desarrollado la autoconciencia emocional como elemento importantísimo en la potencialización de las habilidades intrapersonales, lo cual viene a ser la conciencia social del colectivo, debido el desarrollo de la habilidad “escucha a los demás de manera comprensiva” se pueden apreciar los sentimientos y necesidades de los demás, dando pie al compromiso, afecto y la sensibilidad entre los miembros de las empresas.

La teoría sostiene que dentro de Gestión por competencia uno de los indicadores mas importantes es: La habilidad para desenvolverse en el trabajo o interactuar con compañeros de trabajo debido a que esta proporciona a los empleados las capacidades cognoscitivas (Comunicarse adecuadamente con claridad, precisión, asertividad, establecer relaciones humanas adecuadas, tomar decisiones, creatividad en la resolución de problemas, realizar y aceptar críticas constructivistas.) por lo tanto podemos decir que la empresa potencializa dicha habilidad en su capital humano con la capacitaciones proporcionadas.

CUADRO 14

Cuadro que representa los indicadores de Gestión por Competencias en lo referente a las relaciones sociales de acuerdo a los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 6 cuestionario para empleados Cuando esta con sus compañeros de trabajo tiende a:	Compartir con mis compañeros de trabajo la forma como pienso, siento, y deseo.	13	52%	15	60%
	Me comunico con mis compañeros únicamente en temas del trabajo	8	32%	3	12%
	Existe una comunicación de arriba-abajo y viceversa, con sus compañeros de trabajo y su jefe.	4	16%	4	16%
	No me queda tiempo para interactuar con mis compañeros de trabajo	0	0%	2	8%
TOTAL		25	100 %	25	100%

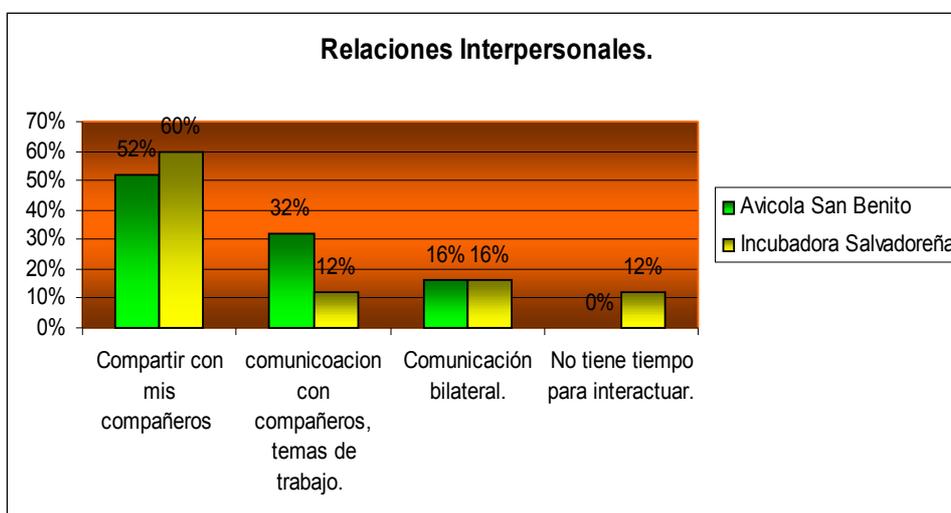


GRAFICO 14

Indicadores de Gestión por Competencias en lo referente a las relaciones sociales de acuerdo a los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Un 52% de los empleados encuestados de la empresa Avícola comparten con sus compañeros de trabajo, la forma como piensan, sienten y desean, y en la empresa Incubadora los empleados consideran el mismo aspecto con un 60%.

El enfoque de Gestión por Competencias nos habla de las competencias profesionales, las cuales a su vez hacen referencia a las habilidades sociales la cual sostiene "Implica los comportamientos laborales que son accesibles a los demás y las habilidades sociales necesarias para las situaciones de interacción, estilo interpersonal, asertividad, capacidad de fortalecer

afrontamiento de situaciones conflictivas y habilidades para el trabajo en equipo”.

Lo cual nos dice que las relaciones interpersonales llenan nuestras vidas, independientemente sean personales o laborales y que están presentes en todos los ámbitos en que nos manejemos y son estas un aspecto básico y esencial del ser humano. Estas competencias sociales son conexiones que se han entablado con los compañeros de trabajo y jefes dentro de ambas empresas; el hecho de que se tenga buenas o malas relaciones con el grupo de trabajo, dependerá en gran medida de cada uno de los empleados, de la importancia que le den las empresas al capital humano y de las capacitaciones para la mejora de dicha competencia.

Es necesario destacar que la capacitación ha sido de vital importancia para ambas empresas debido a que ha ayudado a constituir así, adecuadas relaciones interpersonales, desplegándola como una habilidad personal pero que debe desarrollarse y perfeccionar en todo momento en la vida laboral, para que cada día sea mejor y más provechosa.

CUADRO 15

Cuadro que representa los indicadores de Gestión por Competencias referente a las relaciones sociales de acuerdo a los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 7 Cuestionario para empleados De que forma realiza mejor su trabajo	Trabajo individual	2	8%	1	4%
	Trabajo con mis compañeros cuando es requerido	12	48%	15	60%
	No me gusta trabajar con mis compañeros porque no avanzamos	1	4%	0	0%
	Me gusta trabajar más con mis compañeros porque me ayudan a realizar mis actividades	10	40%	9	36%
TOTAL		25	100 %	25	100%



GRAFICO 15

Indicadores de Gestión por Competencias referente a las relaciones sociales de acuerdo a los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

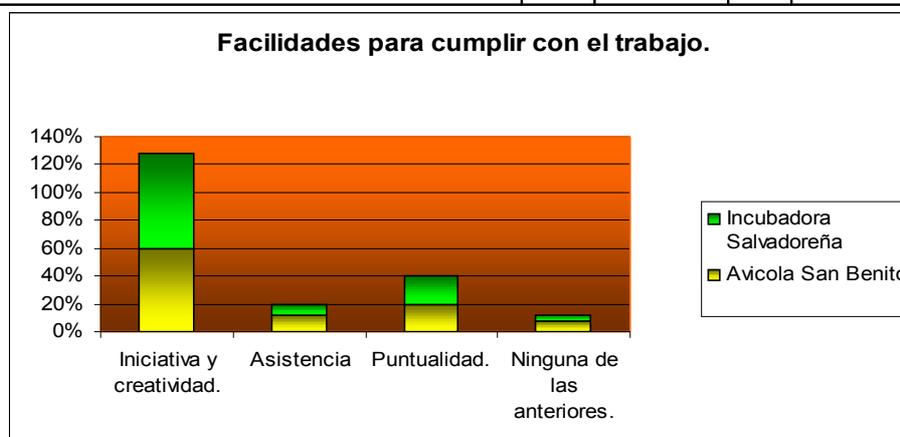
El 48% de los empleados de la empresa Avícola expresan que trabajan mejor con sus compañeros cuando es requerido y en la empresa Incubadora el 60% afirma que cuando es requerido trabaja con sus compañeros.

Consideramos que el éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados, cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final. Cada uno de los empleados piensa diferente al otro y, a veces, se cree que "nuestra opinión" impera sobre la de otro compañero, sin embargo ¿cómo se puede llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito de las empresas, en enseñar a los empleados cómo desenvolverse con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren una del otro como un equipo de trabajo, podemos inferir que probablemente este éxito en ambas empresas, se observe debido a la continuidad de capacitaciones que refuerzan la habilidad en los empleados, según expresaban los jefes de área el trabajo en equipo es uno de los temas que frecuentemente ofrecen en capacitación a los empleados de ambas empresas y probablemente es por tal motivo que esta área se observa notoriamente.

CUADRO 16

Cuadro que representa los indicadores de Gestión por Competencias relacionadas a opciones que se le facilitan cumplir de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 8 cuestionario para empleados Cual de las siguientes opciones se le facilita cumplir.	Iniciativa y Creatividad	15	60%	17	68%
	Asistencia	3	12%	2	8%
	Puntualidad	5	20%	5	20%
	Ninguna de las anteriores	2	8%	1	4%
TOTAL		25	100 %	25	100%



CUADRO 16

Indicadores de Gestión por Competencias relacionadas a opciones que se le facilitan cumplir de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

El 60% de los empleados de la empresa Avícola afirman que la acción que se les facilita cumplir es la iniciativa y creatividad, de igual forma el porcentaje mayor en la empresa Incubadora es esta categoría con un 68%.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el aspecto que tomo superior notabilidad dentro de los indicadores de Gestión por Competencias en ambas empresas en el área de motivación en el trabajo es el de Iniciativa y Creatividad y este solamente se ha desarrollado por las habilidades propias del capital humano y capacitaciones que se brindan al interior de las empresas, dicho proceso ha generado un crecimiento a nivel profesional el cual a dependido en gran medida de las capacitaciones y de las aptitudes de cada empleado, debido a que sino se tiene en primer lugar iniciativa para sobresalir en el trabajo no se percibirán como un ente productivo, en lo referente a la

creatividad es algo que cada uno de los empleados de las empresas deben estar al corriente tener y desarrollar para obtener resultados positivos.

Con anterioridad hemos descrito en el marco teórico que: Las competencias requieren una combinación de aptitudes y rasgos personales, conjuntamente a los conocimientos requeridos para realizar las tareas, ambas facilitan la adquisición de las competencias, la cual se produce cuando el individuo con un cierto perfil psicológico gana en experiencia a partir de la ejecución de funciones o tareas asignadas al puesto de trabajo, de acuerdo a los resultados obtenidos durante el estudio podemos inferir que todas estas condiciones tanto psicológicas, conductuales , de conocimientos etc son competencias que se han adquirido, producto de las capacitaciones ofrecidas por las empresas y éstas competencias ya sean genéricas, específicas o profesionales solamente se pueden observar en su desempeño laboral definiendo sus competencias para determinadas actividades con eficacia en sus funciones diarias.

A la vista de la experiencia adquirida por las empresas hasta la fecha, estas se han propuesto fortalecer los resultados positivos obtenidos y profundizar en este planteamiento y sus posibles aplicaciones a través de la continuidad en los procesos de capacitación

CUADRO 17

Cuadro que representa procedimientos para detectar Necesidades de Capacitación relacionado a los parámetros que siguen los jefes cuando realizan el proceso de capacitación de acuerdo a los empleados de en l empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 9 cuestionario para empleados Cuando se realiza el proceso de capacitación los jefes toman encuenta los siguientes parámetros	Tomar en cuenta las habilidades y destrezas de los empleados	4	16%	9	36%
	Según las dificultades que tiene el empleado para desempeñar mejor su trabajo	5	20%	6	24%
	Se le pregunta al empleado que es lo que el necesita	0	0%	1	4%
	Se reúne el jefe y el empleado para discutir que necesidades requiere para un mejor desempeño	16	64%	9	36%
TOTAL		25	100 %	25	100%

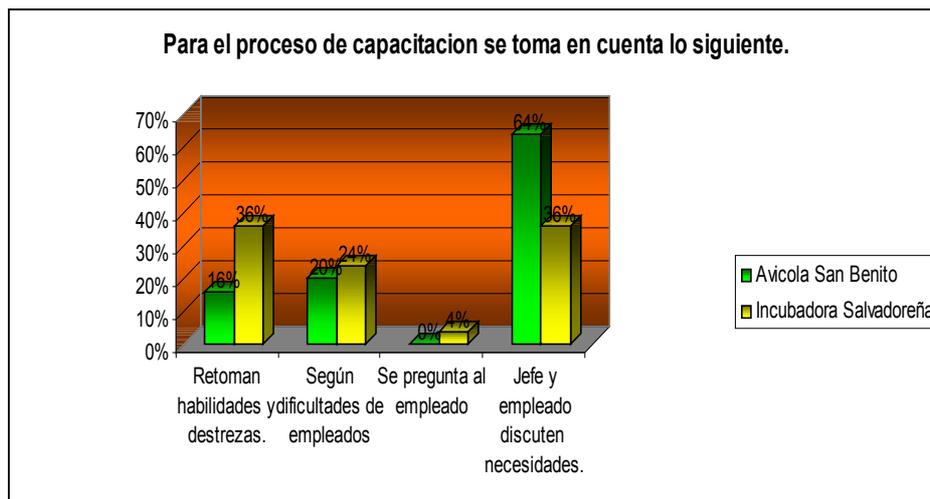


GRAFICO 17

Detección de Necesidades de Capacitación relacionadas a los parámetros que siguen los jefes cuando realizan el proceso de capacitación de acuerdo a los empleados de en l empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

El 64% de los empleados de la empresa Avícola menciona que para realizar el proceso de capacitación los jefes se reúnen con el empleado para discutir que necesidades requieren para un mejor desempeño; En la empresa Incubadora el 36% se encuentra compartido por la opción de que el jefe y el empleado discuten que necesidades requiere para un mejor desempeño y el resto expresa que toman en cuenta las habilidades y destrezas de los empleados para el proceso de capacitación.

El modelo de competencias aporta durante la capacitación una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño, prometiéndole desarrollar las competencias que posee el individuo poniendo de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas, para ello no solamente es necesario realizar un análisis de necesidades de capacitación a grosso modo, sino mas bien realizarlo en conjunto con el capital humano de ambas empresas ya que son estos mismos los que proporcionara la información necesaria para la planeación y ejecución de nuevas capacitaciones.

CUADRO 18

Cuadro que representan procedimientos para detectar Necesidades de Capacitación relacionada a opciones que necesitan los empleados para realizar mejor su trabajo de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 10 Cuestionario para empleados Que opciones cree necesitar para realizar mejor su trabajo.	Deseo de crecimiento	7	28%	3	12%
	Persistencia en la tarea	5	20%	2	8%
	Mas esfuerzo	9	36%	9	36%
	Mas capacitación	4	16%	11	44%
TOTAL		25	100 %	25	100%



GRAFICO 18

Detección de Necesidades de Capacitación relacionada a opciones que necesitan los empleados para realizar mejor su trabajo de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

El 36% de los empleados de la empresa Avícola expresan que las necesidades para mejorar su trabajo es la obtención de esfuerzo al igual que los empleados de Incubadora, sin embargo el porcentaje más alto por la empresa antes mencionada con un total de 44% es la necesidad de más capacitaciones.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo.

Esto permitirá que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

CUADRO 19

Cuadro que representan procedimientos para detectar Necesidades de Capacitación relacionadas a las opciones que creen necesitan los empleados par mejorar sus habilidades de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 11 cuestionario para empleados. Cual opción cree necesita para mejorar sus habilidades	Conocimientos básicos para desarrollar sus puestos.	4	16%	12	48%
	Técnicas para mejorar las ventas.	9	36%	3	12%
	Como brindar un mejor producto	8	32%	4	16%
	Técnicas para el crecimiento personal.	4	16%	6	24%
TOTAL		25	100 %	25	100%

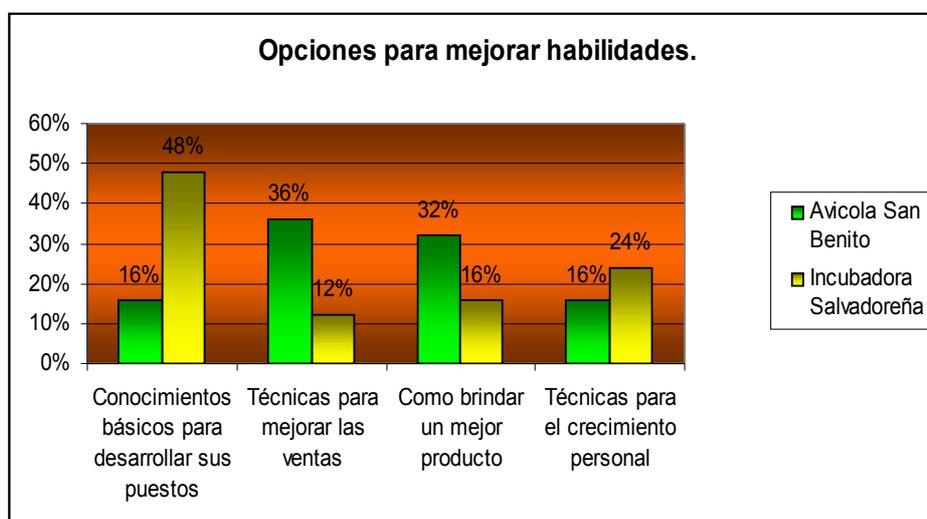


GRAFICO 19

Detección de Necesidades de Capacitación relacionadas a las opciones que creen necesitan los empleados par mejorar sus habilidades de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

El cuadro numero 19 revela que en la empresa Avícola los empleados consideran que las necesidades mas importantes a solventar son las técnicas

de ventas con un 36% en cambio los empleados de la empresa Incubadora asigna un 48% a los conocimientos básicos para el desarrollo de sus puestos.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización Incubadora Salvadoreña a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse indefinidamente al fortalecer los conocimientos básicos de los puestos que desempeñan y la empresa utilizaría este aspecto para auxiliarse en el desarrollo del capital humano para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudarían al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales, las capacitaciones que se ofrecen por parte de empresa en lo concerniente al fortalecimiento de los conocimientos de el puesto que desempeña no están presentando mayor beneficio, siendo efectivos para el capital humano de la empresa y esto posiblemente en un futuro podría no permitir a los empleados el desarrollo y aumento de el potencial y la capacidad como empleado, de igual manera para los empleados de Avícola los cuales necesitan el refuerzo en técnicas de venta y al reforzar este aspecto no solamente el empleado se beneficiaría a nivel personal y laboral sino que de igual manera la empresa ya que esto le generaría mayor éxito en sus ventas, es necesario recalcar que a pesar de los constantes esfuerzos por solventar las necesidades al interior de las empresas con capacitaciones, queda en evidencia que siguen existiendo necesidades forzosas de solventar para el buen funcionamiento de las empresas y su capital humano .

Finalmente podemos decir que la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

CUADRO 20

Cuadro que representan procedimientos para detectar Necesidades de Capacitación relacionadas a la percepción de los empleados de si las capacitaciones han influido en alguna acción para el crecimiento de la empresa según empleados se las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 12 cuestionario para empleados. Las capacitaciones recibidas han influido en alguna acción, para el crecimiento de la empresa	Si ha surgido cambios significativos a partir de la aplicación de las capacitaciones	8	32%	6	24%
	A permitido medir el grado de cumplimiento de los objetivos.	16	64%	7	28%
	Si a partir de las capacitaciones existe el buen uso de los recursos.	6	24%	4	16%
	No ha tenido cambios significativos.	1	04%	8	32%
TOTAL		25	100 %	25	100%

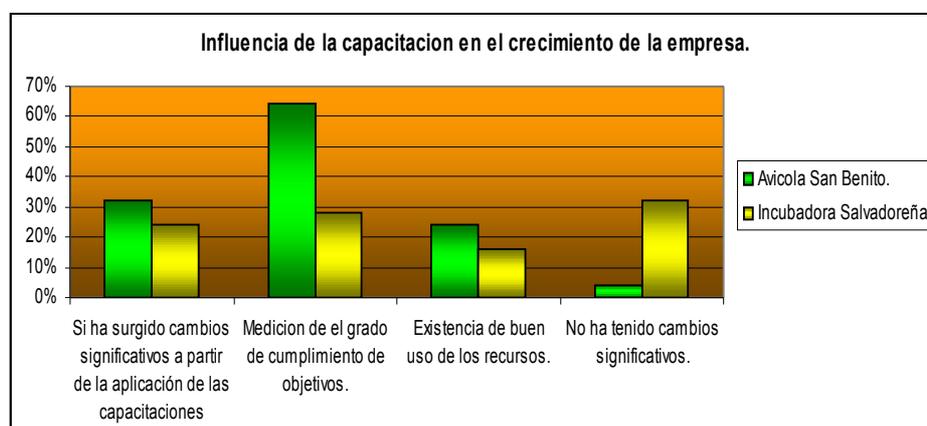


GRAFICO 20

Detección Necesidades de Capacitación relacionadas a la percepción de los empleados de si las capacitaciones han influido en alguna acción para el crecimiento de la empresa según empleados se las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

En el cuadro y grafico numero 20, se puede observar que un 64% de la muestra encuestada de la empresa Avícola expresa que las capacitaciones recibidas han influido para el crecimiento de la empresa permitiendo medir el grado de cumplimiento de objetivos. Mientras que la empresa Incubadora sus empleados sostienen con un 32% no ha tenido cambios significativos según respondieron 8 de los encuestados.

De lo anterior se puede observar que para la empresa Avícola la capacitación a influido en alguna acción, para el crecimiento de la empresa permitiendo medir el grado de cumplimiento de los objetivos, esto se da como consecuencia

de la necesidad de el responsable de el área laboral de la empresa en buscar y cumplir los objetivos empresariales, aquí es donde realmente los jefes de área de la empresa toman una gran relevancia dentro de la organización, ya que son ellos los que elaboran con su gestión el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible, el responsable del área de trabajo logra que las personas que están a su cargo funcionen como un sistema global utilizando las metodologías y herramientas necesarias para formar un grupo estratégica y tácticamente consistente que busque las metas empresariales propuestas por los altos mandos.

Para la empresa Incubadora Salvadoreña la capacitación del personal implica diversos costos: el costo de los recursos necesarios para preparar y ofrecer los cursos de capacitación, el costo para que la organización participante por concepto de transporte y el costo del personal que se aleja de sus puestos de trabajo. Para justificar estos costos, los administradores deberán sentirse seguros de que la capacitación que están proporcionando, o los cursos a los cuáles asiste su personal, jugará un papel importante en lo que respecta al desempeño del personal, necesitan saber que los miembros del personal a su cargo no solamente van a adquirir nuevos conocimientos, actitudes y habilidades en los cursos de capacitación, sino que pueden ponerlos en práctica una vez que regresen a su puestos de trabajo, para que este desplazamiento de conocimientos de los empleados a la empresa se produzca es necesario que los jefes de áreas se aseguren en verificar el por que la deficiencia y el alto porcentaje de empleados que aseguran que no han obtenido cambios significativos con el proceso de capacitación y seguramente este fenómeno sea producto de una evaluación de necesidades deficientes por parte de la empresa, probablemente al desarrollo de temas triviales y monótonos, temas que no son de interés para el empleados o simplemente a la manera como son desarrollados los temas a exponer.

Las evaluaciones de las necesidades en Incubadora se hacen con poca frecuencia y por lo general se efectúan con el propósito de diseñar una nueva capacitación o para llevar adelante un curso de gran escala en plena ejecución. A menudo, después de una evaluación inicial de las necesidades,

se sigue dictando el mismo curso, a pesar de que los cambios implementados podrían sugerir que se lleve a cabo una nueva evaluación de las necesidades o que se proceda a la revisión de la capacitación y podría ser este aspecto el que este fallando en la empresa ya que ellos probablemente cuenten con un análisis de necesidades de capacitación desfasados.

De acuerdo a la teoría las organización debe de evaluar la capacitación y los programas de capacitación a nivel de una organización y contenido evaluando los conocimientos, actitudes y habilidades, y llevar a cabo evaluaciones de los insumos, el proceso y los resultados.

CUADRO 21

Cuadro que representan procedimientos para detectar Necesidades de Capacitación, relacionadas a las capacitaciones que los empleados han recibido de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 13 cuestionario para empleados. Partiendo de las capacitaciones usted a obtenido.	Satisfacción.	7	28%	4	16%
	Calidad.	7	28%	8	32%
	Mejora continua.	8	32%	11	44%
	No ha habido cambios.	3	12%	2	08%
TOTAL		25	100 %	25	100%

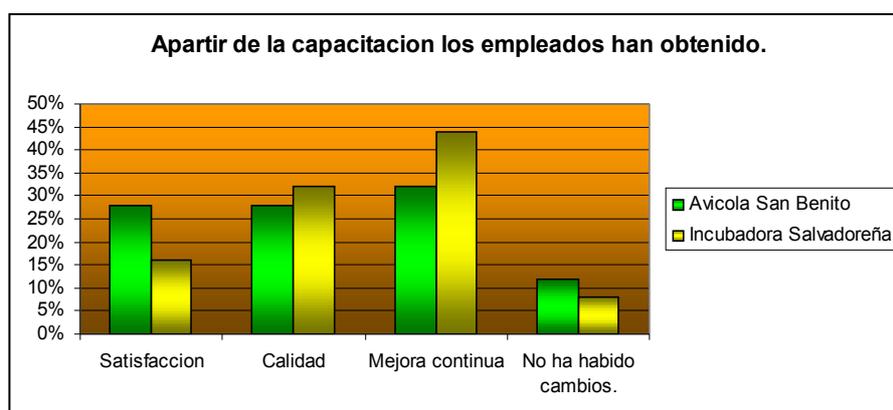


GRAFICO 21

Detección de Necesidades de Capacitación, relacionadas a las capacitaciones que los empleados han recibido de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

El cuadro anterior numero 21 muestra el porcentaje de cambios obtenidos en la empresa Avícola, un 32% expresaron la mejora continua; al igual que los empleados de Incubadora con un porcentaje de 44%.

El mejoramiento continuo en ambas empresas más que un enfoque o concepto es una estrategia que han utilizado para mejorar la productividad en su personal y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo para que esto de resultado. Actualmente ambas empresas se encuentra en un proceso de perfeccionamiento que en sí constituye un programa de mejora entiéndase esta como capacitación, pero que en la medida en que este se apoyen en enfoques utilizados en la práctica, el análisis se obtendrán mejores resultados para la empresa y la productividad en los empleados.

En lo referente a la capacitación, es necesario que las empresas presten especial atención a aquellos aspectos que sugieren los empleados como una necesidad, dentro de los cuales podemos mencionar tomar en cuenta las habilidades y destrezas de los empleados, mas capacitación, técnicas para mejorar habilidades de ventas y fundamentalmente cambiar favorablemente el porcentaje de la empresa Incubadora que opina no ha tenido cambios significativos de lo cual podemos teorizar que el procedimiento de capacitación con base a gestión por competencias de la empresa AVICOLA es el mas efectivo, asimismo es preciso que ambas empresas realicen mayores esfuerzos en el diseño y ejecución de contenidos en base a aquellas competencias o capacidades que ayudarían a la organización a ser más competitiva; para esos fines deben de definir un sistema que facilite el diseño, organización y ejecución de la capacitación interna en función de aquellas capacidades que hacen a la empresa diferente a las demás.

Asimismo, esta herramienta ofrecerá una mayor claridad para determinar el tipo de comportamiento que se espera de los miembros del personal y directivos, con independencia de su función.

Las diferencias que se encontraron durante el estudio son mínimas entre ellas están: Avícola posee deficiencia en las técnicas para mejorar las ventas, mientras que para Incubadora el déficit se centra en los conocimientos básicos para desarrollar el puesto, gravemente los empleados de Incubadora sostiene que no han tenido cambios durante el proceso de capacitación esto podría deberse a lo anteriormente expuesto en la interrogante anterior párrafo número tres al finalizar el texto.

En lo que se refiere a las similitudes entre ambas empresas podemos mencionar las siguientes: empleados de ambas empresas expresaron que se reúnen con sus jefes para discutir que necesidades tiene para lograr un mejor desempeño, mas esfuerzo y la mejora continua, son factores favorecidos por el proceso de capacitación.

Por último, es necesario aclarar que se ha reducido el margen de subjetividad, aun cuando no cabe duda de que toda evaluación no deja de ser un ejercicio de valoración. Sobre la base de indicadores positivos y negativos, tanto el miembro del personal como su superior se pueden analizar y valorar las situaciones a la luz de las competencias fijadas por cada empresa.

CUADRO 22

Cuadro que representa los indicadores de Desempeño Laboral relacionada a la práctica laboral de acuerdo a los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 14 cuestionario de empleados: Cuando realiza su trabajo	Casi siempre es necesario que lo rectifiquen; necesita mucha supervisión.	1	04%	4	16%
	Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregidos, necesita poca supervisión.	14	56%	9	36%
	No comete errores trabaja con precisión, no necesita supervisión directa.	3	16%	7	28%
	Trabajo realizado con máximo grado de precisión y exactitud.	6	24%	2	08%
TOTAL		25	100 %	25	100%

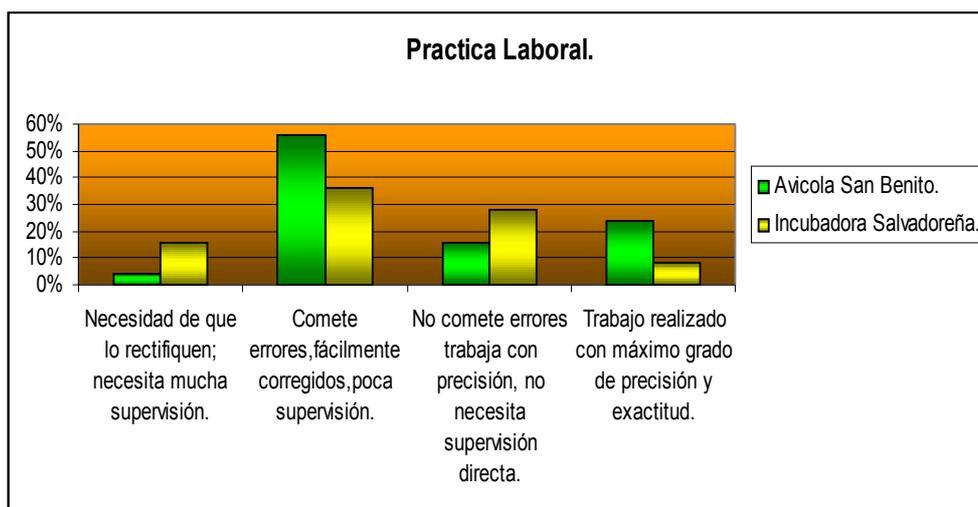


GRAFICO 22

Indicadores de Desempeño Laboral relacionada a la práctica laboral de acuerdo a los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

En cuanto a la realización del trabajo que desempeñan, los empleados de ambas empresas coinciden en que eventualmente comete errores, que son fácilmente corregidos y necesita poca supervisión estos porcentajes difieren poco entre una y otra empresa ya que Avícola obtiene un 56% sosteniendo lo antes mencionado y Incubadora un 36% .

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental la observación del desempeño laboral dentro de las empresas y la utilización de los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, herramientas, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa. El poder observar el desempeño laboral efectivamente requiere de: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente y exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión y debido a todo lo anteriormente mencionado y a la capacitación se da el éxito que se ha tenido en ambas empresas con las intervenciones oportunas y con los cuidados en los procesos se fomenta la

productividad en los empleados y el logro de objetivos y metas de las empresas.

CUADRO 23

Cuadro que representa los indicadores de Desempeño Laboral relacionado al procesos que llevan a cabo los empleados para efectuar su trabajo de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 15 Cuestionario de empleados: Como es el proceso que usted realiza al efectuar su trabajo.	Con frecuencia no alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado, siempre esta cansado y en repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento.	3	12%	4	16%
	Algunas veces se atrasa, necesita adiestramiento en alguna etapa de su trabajo.	6	24%	9	36%
	Cumple con los trabajos asignados, siempre esta al día y utiliza adecuadamente los recursos, conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento, en general su trabajo es de calidad.	15	60%	7	28%
	Trabajo realizado con máximo grado de precisión y exactitud.	1	4%	2	8%
TOTAL		25	100 %	25	100%

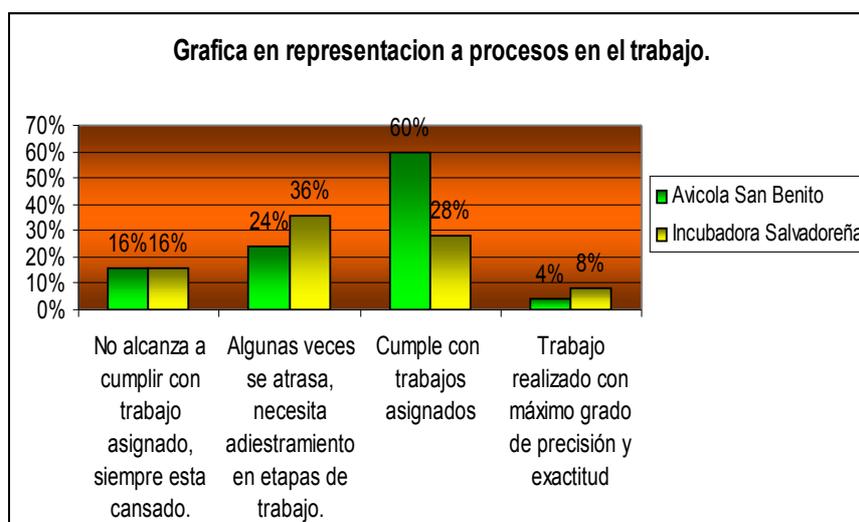


GRAFICO 23

Indicadores de Desempeño Laboral relacionado al procesos que llevan a cabo los empleados para efectuar su trabajo de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Los porcentajes reflejados anteriormente en el cuadro y grafico numero 23, pertenece a los procesos que efectúa el empleado en su trabajo, en ella se ve reflejada que los empleados de Avícola poseen un alto porcentaje al cumplir con los trabajos asignados , estar al día y utilizar adecuadamente los recursos

todo lo anteriormente mencionado refleja un 60% ; Mientras que para los empleados de Incubadora su mayor porcentaje es obtenido por una necesidad que refleja atraso, necesidad de adiestramiento en alguna etapa de su trabajo alcanzando un 36%.

El entrenamiento en Avícola es percibido como profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de la organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En segunda medida, esto implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse y consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos, el desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en la empresa y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal.

El adiestramiento es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo, la empresa una vez que contrata una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo, probablemente este sea el aspecto que este fallando en Incubadora Salvadoreña ya que los empleados con un 36% manifiestan que en determinadas situaciones se atrasan y necesitan adiestramiento en alguna etapa de su trabajo.

CUADRO 24

Cuadro que representa los indicadores de Desempeño Laboral relacionadas al cumplimiento de responsabilidades asignadas de acuerdo a los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 16 Cuestionario para empleados: Con las responsabilidades asignadas en el trabajo usted	Generalmente no los cumple, muestra apatía y desinterés, necesita incentivos.	1	4%	0	0%
	Cumple sus funciones, sin embargo a veces no logra concluir las oportunamente.	6	24%	2	8%
	Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo.	7	28%	12	48%
	Cumple con las responsabilidades de sus puestos y otras que le son encomendadas.	11	44%	11	44%
TOTAL		25	100 %	25	100%

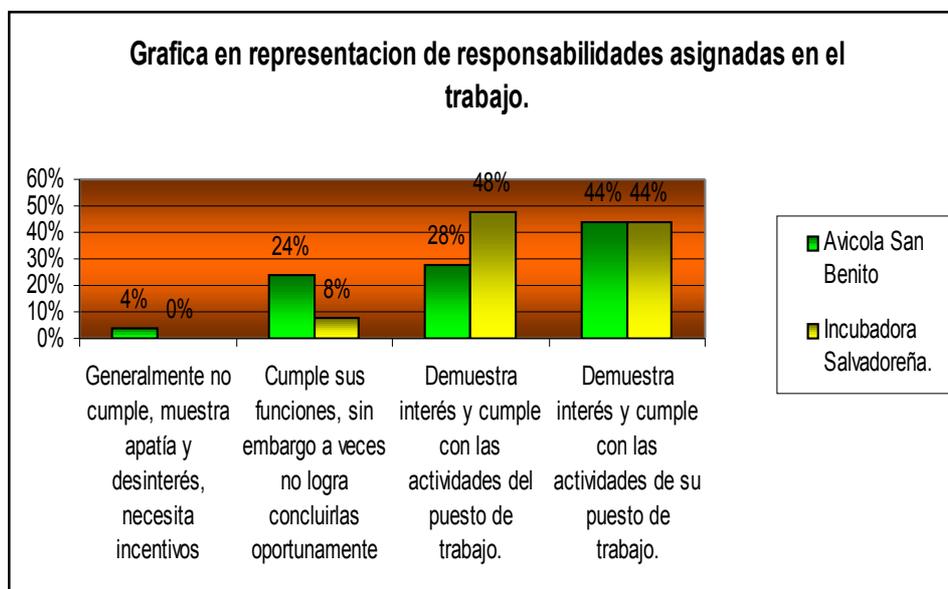


GRAFICO 24

Indicadores de Desempeño Laboral relacionadas al cumplimiento de responsabilidades asignadas de acuerdo a los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

El cuadro numero 24 señala el porcentaje de responsabilidades asignadas, se encontró en la muestra que en la empresa Avícola el empleados cumplen con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas esta acción alcanza un 44%; La empresa Incubadora Salvadoreña adquiere su mayor puntaje en el interés cumplimiento de actividades en su puesto de trabajo con una diferencia no tan distante, con un 48%.

En el trabajo todos son parte de un equipo y tiene responsabilidades y compromisos que cumplir; Además, siempre de alguna forma u otra, sus obligaciones en ocasiones pueden estar enlazadas con las de los demás, y si fallan en el cumplimiento, lo único que se lograra es retrasar el trabajo de todo un equipo en las empresas, dentro de ambas empresas en lo concerniente a demostrar interés y cumplir con las actividades del puesto, se puede observar con un porcentaje no tan elevado ya que solamente un 44% de sus empleados de Avícola y un 48% de Incubadora lo sostienen y esto podría deberse a la falta de motivación por parte de las empresas y a la falta de capacitación en esta área; es por ello la importancia de unificación de esfuerzos para ambas empresas, para que logren fomentar este aspecto tan importante y beneficioso no solamente a nivel personal sino también a nivel profesional.

CUADRO 25

Cuadro que representa los indicadores de Desempeño Laboral relacionadas a las oportunidades de cambio, de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 17 Cuestionario para empleados. Cuando se le presenta nuevos proyectos u oportunidades para cambiar algo en el trabajo usted	Se le dificulta aportar nuevas ideas, para mejorar el trabajo, por lo general se guía por la rutina.	2	8%	1	4%
	Algunas veces aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo, tiene capacidad pero es necesario que su jefe inmediato le presione.	8	32%	10	40%
	Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar su trabajo y solucionar problemas. No requiere de presiones para desarrollar su potencial.	11	44%	11	44%
	Permanentemente propone cambios, aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas.	4	16%	3	12%
TOTAL		25	100 %	25	100%

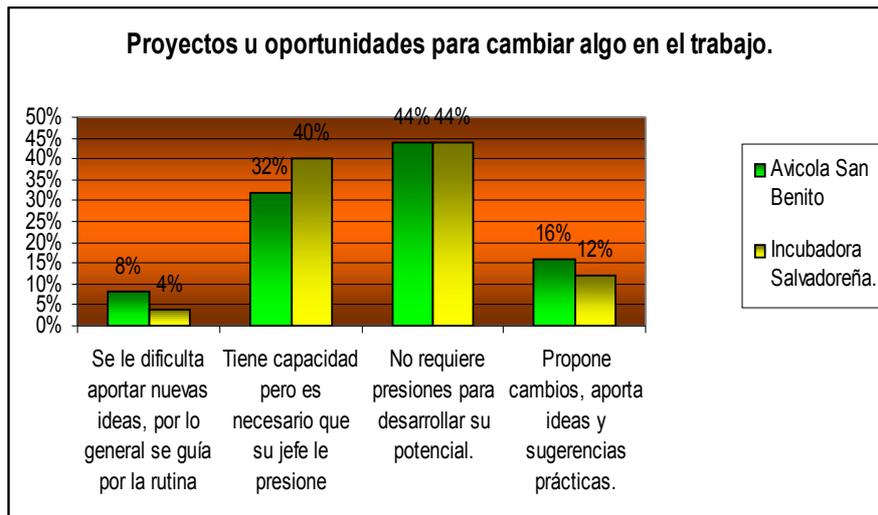


GRAFICO 25

Indicadores de Desempeño Laboral relacionadas a las oportunidades de cambio, de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Al indagar sobre proyectos u oportunidades para cambiar algo en el trabajo los empleados de ambos grupos de empresas coinciden con un 44% en el hecho de que aportan ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar su trabajo y solucionan problemas.

Observando los datos anteriores podemos ver que empleados de ambas empresas refuerzan la colaboración y aumentan la correlación; ambas aumentan el grado de colaboración en el entorno laboral, mejoran los procesos laborales y la toma de decisiones en las organizaciones, lo cual significa que las capacitaciones que se ofrecen para reforzar esta área son de vital importancia y ofrece beneficios tanto para la empresa como para los empleados.

CUADRO 26

Cuadro que representa los indicadores de Desempeño Laboral relacionado al cumplimiento de normas presentados por empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 18 cuestionario de empleados Como se da el cumplimiento de normas e instrucciones de la empresa.	Repite en incumplir algunas normas y reglamentos especialmente la puntualidad a los horarios de su jornada laboral.	2	8%	1	4%
	Cumple órdenes e instrucciones, en algunas ocasiones presenta problemas de disciplina y puntualidad en su jornada laboral.	4	16%	2	8%
	Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad, acata las órdenes e instrucciones que recibe, no presenta problemas de incumplimiento de horarios ni disciplina.	18	72%	21	84%
	Su acatamiento de las normas e instrucciones es ejemplar, así como la disciplina (asistencia, permanencia y puntualidad en su jornada laboral y conducta) es intachable.	1	4%	1	4%
TOTAL		25	100 %	25	100%

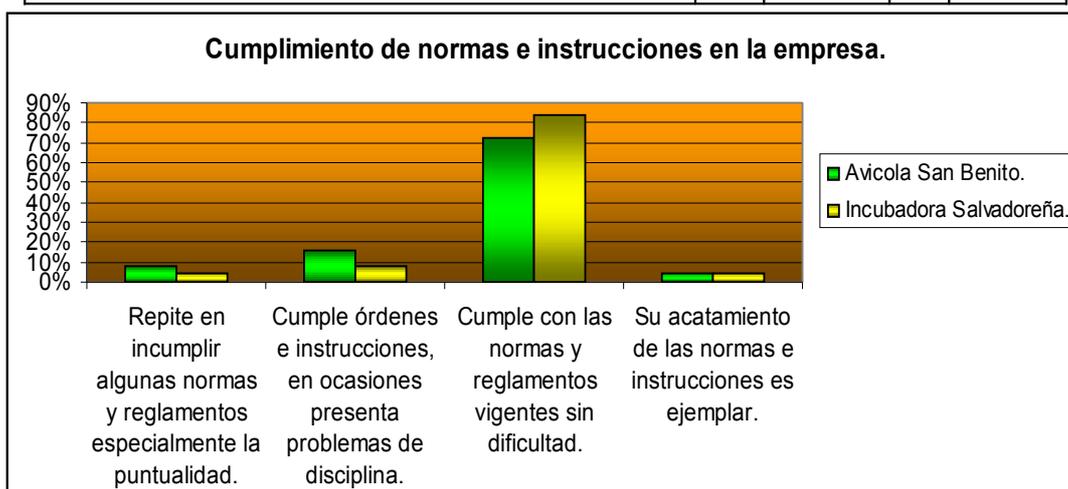


GRAFICO 26

Indicadores de Desempeño Laboral relacionado al cumplimiento de normas presentados por empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Del 100% de la muestra de Avícola el 72% de la población y el 84% de Incubadora demuestran que cumple con normas y reglamentos vigentes sin dificultad, acatan las órdenes e instrucciones que reciben y no presenta problemas de incumplimiento de horarios ni disciplina.

Según la teoría lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo mas eficazmente posible.

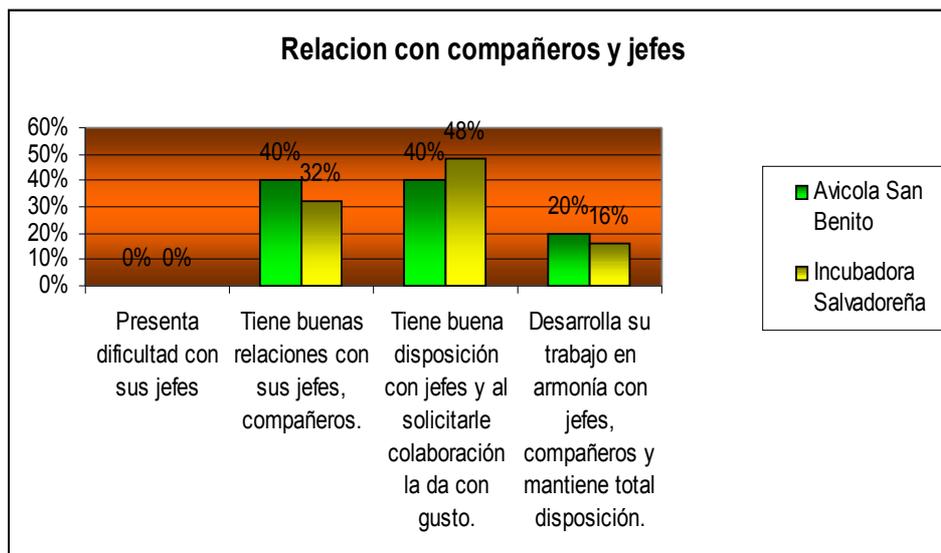
La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva. Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es necesario que las empresas desarrollen el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

Indudablemente lo antes mencionado está relacionado con las características de personalidad que son requeridas por las empresas al momento de seleccionar el personal que laborará dentro de ellas ya que como toda empresa interesa personas que se caractericen por efectividad, responsabilidad, respeto a sus superiores, sumisión entre otros, además cabe mencionar que por la misma naturaleza de pertenecer a empresas privadas estas mantiene como prioridad dentro de sus funciones el mantener la productividad de sus servicios al máximo y el aprovechamiento de recurso humano a niveles óptimos, obteniendo como resultado que el empleado se sienta presionado por el cumplimiento de las normas estandarizadas por la empresa y sus reglamentos ya que si incurre en incumplimiento este podría ser despedido.

CUADRO 27

Cuadro que representa los indicadores de Desempeño Laboral relacionado a la relación que establecen los empleados con sus compañeros y jefes en general de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 19 cuestionario de empleados: Como es su relación con los compañeros y jefes en general	Presenta dificultad con sus jefes, compañeros y/o visitantes, adopta actitudes negativas. Tiene poca disposición con sus jefes y presenta muy poca ayuda a sus compañeros.	0	0%	0	0%
	Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades que son fácilmente manejables.	10	40%	8	32%
	Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes, tienen muy buena disposición sus jefes y al solicitarle colaboración la da con gusto.	10	40%	12	48%
	Desarrolla su trabajo en total armonía con sus jefes, compañeros y mantiene total disposición con sus jefes y presta colaboración a sus compañeros sin que le sea solicitada.	5	20%	4	16%
TOTAL		25	100 %	25	100%



CUADRO 27

Indicadores de Desempeño Laboral relacionado a la relación que establecen los empleados con sus compañeros y jefes en general de acuerdo a los empleados de la empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Ambas empresas comparten un alto porcentaje en lo que se refiere a las buenas relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes, tienen muy buena disposición sus jefes y al solicitarle colaboración la da con gusto, en el caso de Avícola con un 40% y la empresa Incubadora Salvadoreña se sobrepone con un 8% adicional a la otra empresa.

Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para muchos de los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo; Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados de ambas empresas, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional las capacitaciones que se proporcionan a los empleados con base a gestión de competencias y con correlación a las relaciones interpersonales, es funcional por que abarcar elementos tales como estructura, emoción, organización y control, y, después, a través del estudio del campo de acción, el alineamiento y el perfil de esas mismas relaciones, el resultado no es otro que la definición exacta del modo en que una empresa puede llegar a revitalizar su estructura interna.

CUADRO 28

Cuadro que representa los indicadores de Desempeño Laboral relacionados a la discreción con respecto a la información que poseen los empleados de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

Procedimientos de capacitación que siguen las empresas	INDICADORES	AVICOLA SAN BENITO		INCUBADORA SALVADOREÑA	
		Nº	Porcentaje	Nº	Porcentaje
Pregunta 20 cuestionario de empleados: La discreción con respecto a la información que poseen es	Indiscreto con la información relacionada con su trabajo y con información institucional que llega a su puesto.	3	12%	1	04%
	Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y la de institución, eventualmente comete alguna indiscreción.	0	0%	6	24%
	Es reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la institución, no comete indiscreción.	14	56%	6	24%
	Totalmente reservado en el manejo de información de su trabajo y de la institución, se considera digno de confianza.	8	32%	12	48%
TOTAL		25	100 %	25	100%

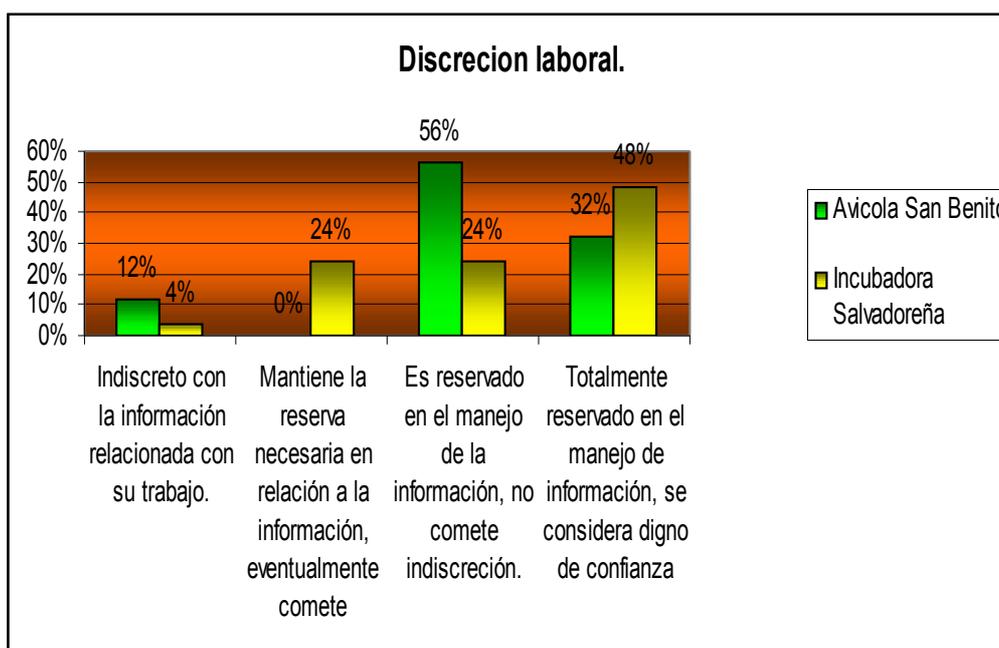


GRAFICO 28

Indicadores de Desempeño Laboral relacionados a la discreción con respecto a la información que poseen los empleados de acuerdo a los empleados de las empresa Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña.

En el cuadro numero 28 que indaga sobre la discreción en el trabajo se puede observar que la empresa Avícola refleja una mayoría de 56% de los empleados que sostiene es reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la institución, no comete indiscreción. Para Incubadora

Salvadoreña el 48% restante sostiene ser totalmente reservado en el manejo de información de su trabajo y de la institución, se considera digno de confianza.

La discreción que se da al interior de las empresas como se puede observar apuntan a ese valor extra que solo un líder puede entregar a los empleados de las compañías más allá de su conocimiento y que se traduce en una mayor productividad y beneficios para trabajadores y jefes de áreas; la discreción nos indica que las organizaciones tienen altos niveles de confianza, también tienen altos niveles de entusiasmo, creatividad e innovación, y bajos niveles de ausentismo al fomentar en sus empleados la necesidad emocional de considerarse dignos de confianza dentro de la organización en la que laboran, para que un empleado sea digno de confianza a tal punto de confiarle información de la empresa se requiere de habilidades en cuanto a personalidad, carisma, capacidad de visualizar escenarios más allá de lo que es fácilmente observable y lograr objetivos fijados.

Es preciso establecer un factor de orientación en el desarrollo y el rendimiento, se considera que al definir de forma operativa las competencias en términos de comportamiento, estos ofrecerán un marco claro para facilitar la información sobre resultados, pautas de comportamiento idóneas y trazar planes de formación y desarrollo, las competencias representan expectativas comunes de comportamiento dirigidas a todos los trabajadores independientemente del nivel y función estas podrían utilizarse para reflejar la misión organizativa de ambas empresas.

Este modelo de Gestión por competencias ha obligado a las empresas a que se tome la decisión de realizar previamente un análisis en la cultura organizacional, en los valores, en la estrategia, en los estilos de liderazgo, en aspectos de aprendizaje propiamente del proceso de capacitación que se da al interior de las organizaciones entre otros factores, los cuales le permiten a la entidad comenzar a definir las competencias y el desempeño laboral de sus empleados y a partir de las mismas ir desglosándolas hasta llegar a las competencias que debe poseer el empleado en su puesto de trabajo con el

objetivo de lograr un grado de competitividad exitoso. Además, con este modelo las organizaciones pueden desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas a la Evaluación de Desempeño; siendo de vital importancia para este factor, ya que a partir de la misma se pueden proponer comportamientos más acordes con las demandas de la Instalación y las exigencias del entorno.

Según el marco teórico el estudio sobre la incidencia que tienen las competencias sobre el desempeño laboral, reflejan lo que las personas que trabajan en la organización entienden por rendimiento satisfactorio o insatisfactorio y representa un instrumento importante para garantizar cualquier debate sobre los resultados del personal y los jefes basándose en criterios coherentes, el estudio demuestra con un porcentaje menor que los empleados de Incubadora consideran que algunas veces se atrasan al realizar su trabajo y que es necesario el adiestramiento lo cual puede ser corroborado con el cuadro número 2 el cual nos confirma, que a consideración de los empleados es necesario la implementación de más capacitaciones ya que no se logran percibir cambios con las capacitaciones ya recibidas, este tipo de analogía entre varios aspectos es el que nos brinda parámetros incuestionables sobre el desempeño laboral y sobre la eficacia de los procesos de capacitación .

Recordemos que el rendimiento es definido solamente en función de los resultados que se obtiene y en la capacidad que las personas aportan al puesto, esta capacidad abarca tanto las competencias como la destreza y los conocimientos técnicos, administrativos o propios del cargo. Y, si bien todo puesto de trabajo exige cierto grado de destreza y conocimiento, el éxito y el rendimiento excepcional no dependen exclusivamente de ellos, sino de las competencias que se adquieren durante el proceso de capacitación.

Dentro de los hallazgos encontrados durante el estudio en cuanto a los indicadores de gestión por competencias desarrollados por las empresas durante el proceso de capacitación se pueden encontrar; mejoras en las relaciones humanas, trabajo en equipo, claridad y precisión en actividades laborales, práctica y manejo de conocimientos del producto que ofertan, toma de decisiones, control de sus pensamientos internos para resolver su trabajo,

empatía, Iniciativa y creatividad; todos estos elementos se encuentran estrechamente interrelacionados con el desempeño laboral favoreciendo a la empresa como a los trabajadores de manera positiva, entre los elementos que se ven beneficiados podemos citar los siguientes: Cumplimiento de los trabajos asignados, siempre está al día y utiliza adecuadamente los recursos, conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento, en general su trabajo es de calidad, eventualmente comete errores que son fácilmente corregidos, necesita poca supervisión, demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo, cumple con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas, aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar su trabajo y solucionar problemas, no requiere de presiones para desarrollar su potencial, cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad, acata las órdenes e instrucciones que recibe, no presenta problemas de incumplimiento de horarios ni disciplina, tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades que son fácilmente manejables, colaboración, es reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la institución, no comete indiscreción se considera digno de confianza.

CUADRO 29

Cuadro que representa la correlación entre el cuestionario de jefes y empleados, para verificar el impacto de las capacitaciones en los empleados

CUESTIONARIO PARA JEFES						CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS					
Pregunta 1 Las capacitaciones que han desarrollado con los empleados ha influido en alguna acción, para el crecimiento de la empresa.						Pregunta 1 Hacia que tipos de conocimientos profesionales se enfoca la empresa a fortalecer.					
AVICOLA SAN BENITO			INCUBADORA SALVADOREÑA			AVICOLA SAN BENITO			INCUBADORA SALVADOREÑA		
Indicador	Nº	Porcentaje	Indicador	Nº	Porcentaje	Indicador	Nº	Porcentaje	Indicador	Nº	Porcentaje
Si, ha surgido un impacto a partir de la aplicación de las capacitaciones	2	66.66%	Si, ha surgido un impacto a partir de la aplicación de las capacitaciones	1	50%	Mejoras en las Relaciones Comportamientos y actitudes positivas con sus compañeros	12	48%	Claridad, precisión en la práctica y manejo de conocimientos del producto que ofertan	15	60%
A partir de las capacitaciones se ha visto mayor productividad en los empleados	1	33.33%	A partir de las capacitaciones se ha visto mayor productividad en el personal	1	50%	Claridad, precisión en la práctica y manejo de conocimientos del producto que ofertan	10	40%	Mejoras en las Relaciones Comportamientos y actitudes positivas con sus compañeros	9	36%
						Toma de decisiones	2	8%	Resolución de conflicto	1	4%
						Resolución de conflicto	1	4%			
TOTAL	3	100%	TOTAL	2	100%	TOTAL	25	100%	TOTAL	25	100%

Dos jefes de la empresa Avícola representados por el 66.66% expresan que ha surgido un impacto a partir de la aplicación de las capacitaciones en los empleados, y que ha influido en acciones para el crecimiento de la empresa, un

48% que representa 12 empleados afirman que el impacto a sido en relación a las mejoras en los comportamientos, actitudes positivas con sus compañeros.

En la empresa incubadora Salvadoreña los dos jefes comparten la opinión que ha surgido un impacto a partir de la aplicación de las capacitaciones en los empleados, y que ha influido en acciones para el crecimiento de la empresa, así como de una mayor productividad en los empleados, claridad, precisión en la práctica y manejo de conocimientos del producto que se promueve.

CUADRO N° 30

Cuadro que representa las competencias adquiridas de los empleados en el proceso de las capacitaciones de las empresas Avícola e Incubadora Salvadoreña.

CUESTIONARIO PARA JEFES						CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS					
Pregunta 2 Que tipo de competencias han desarrollado los empleados a partir de las capacitaciones						Pregunta 14 Cuando realiza su trabajo usted.					
AVICOLA SAN BENITO			INCUBADORA SALVADOREÑA			AVICOLA SAN BENITO			INCUBADORA SALVADOREÑA		
Indicador	N°	Porcentaje	Indicador	N°	Porcentaje	Indicador	N°	Porcentaje	Indicador	N°	Porcentaje
Competencias en las relaciones humanas	1	33.33%	Toma de decisión	3	100%	Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregido	14	56%	Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregido	9	36%
Competencias en la toma de decisiones	1	33.33%				No necesita supervisión directa.			No necesita supervisión directa.		
Competencias en la resolución de conflictos	1	33.33%				TOTAL	25	100%	TOTAL	25	100%
						Pregunta 16 Como es el proceso que usted realiza al efectuar su trabajo					
						Indicador	N°	Porcentaje	Indicador	N°	Porcentaje
						Cumple con los trabajos asignados, siempre esta al día, utiliza adecuadamente los recursos conoce bien su trabajo (calidad)	15	60%	Cumple con los trabajos asignados, siempre esta al día, utiliza adecuadamente los recursos conoce bien su trabajo (calidad)	17	68%
TOTAL	3	100%	TOTAL	2	100%	TOTAL	25	100%	TOTAL	25	100%

El tipo de competencias que los jefes han detectado a partir del desarrollado de las capacitaciones en los empleados en la empresa Avícola San Benito son

las Competencias en las relaciones humanas, en la toma de decisiones, en la resolución de conflictos, en cuanto a esto los empleados admiten que eventualmente cometen errores, y que estos son fácilmente corregidos, sin requerir una supervisión directa; por lo que ellos consideran que su trabajo es de calidad, ya que cumplen con todo lo asignado.

En el caso de la empresa Incubadora Salvadoreña dos jefes que constituye el 100% reconocen que los empleados han mejorado a partir de las capacitaciones, admiten que debido a las competencias desarrolladas se les facilita el realizar su trabajo apoyadas entre ellos mismos, por lo que su trabajo es cumplido adecuadamente.

Como se observa en el cuadro tanto la empresa Avícola San Benito como la empresa Incubadora Salvadoreña reconocen que las capacitaciones han ayudado a facilitar el desempeño del trabajo de un empleado, ya que ha existido un avance al revisar como era el comportamiento, las habilidades, y conocimientos que traían los empleados, y como a partir de las capacitaciones ha influido para que se den mejoras en su rendimiento laboral, aplicando estrategias y técnicas que antes no conocían y que ahora son herramientas para facilitarles todas sus tareas. Así como lo sostiene la teoría Siliceo, 1995 que a través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

CUADRO 31

Cuadro que representa los parámetros que se siguen para detectar las necesidades de capacitación en el cuestionario de jefes y empleados

CUESTIONARIO PARA JEFES						CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS					
Pregunta 3 Para detectar las necesidades de capacitación toma en cuenta los siguientes procedimientos						Pregunta 9 Para realizar el proceso de capacitación los jefes toman en cuenta los siguientes parámetros.					
AVICOLA SAN BENITO			INCUBADORA SALVADOREÑA			AVICOLA SAN BENITO			INCUBADORA SALVADOREÑA		
Indicador	Nº	Porcentaje	Indicador	Nº	Porcentaje	Indicador	Nº	Porcentaje	Indicador	Nº	Porcentaje
Toman en cuenta las habilidades y destreza de los empleados	1	33.33%	Según las dificultades que tiene el empleado para desempeñar mejor su trabajo	1	50%	Se reúne el jefe y el empleado para discutir que necesidades requiere para un mejor desempeño	16	64%	Se reúne el jefe y el empleado para discutir que necesidades requiere para un mejor desempeño	10	40%
Según las dificultades que tiene el empleado para desempeñar mejor su trabajo	1	33.33%	Se reúne el jefe y el empleado para discutir que necesidades requiere para un mejor desempeño	1	50%	Toman en cuenta las habilidades y destreza de los empleados	9	36%	Según las dificultades que tiene el empleado para desempeñar mejor su trabajo	5	20%
Se reúne el jefe y el empleado para discutir que necesidades requiere para un mejor desempeño	1	33.33%				Según las dificultades que tiene el empleado para desempeñar mejor su trabajo	6	24%	Toman en cuenta las habilidades y destreza de los empleados	4	16%
TOTAL	3	100%	TOTAL	2	100%	TOTAL	25	100%	TOTAL	25	100%

Los procedimientos que realizan los jefes de ambas empresas para detectar las Necesidades de capacitación, es la discusión de necesidades de los empleados por medio de una reunión llevada a cabo entre jefes y empleados, Toman en cuenta las habilidades y destreza de los empleados, así como también las dificultades que tiene el empleado para desempeñar mejor su trabajo, tanto jefes como empleados reconocen estos procedimientos en la empresa Avícola San Benito, e Incubadora Salvadoreña.

CUADRO 32

Cuadro que representa los objetivos que persiguen las empresas y las acciones que han mejorado los empleados a partir de las capacitaciones.

CUESTIONARIO PARA JEFES						CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS					
Pregunta 7 Que tipo de objetivos persigue la empresa durante el proceso de capacitación.						Pregunta 1 Que acción se le facilita al realizar sus laborales diarias.					
AVICOLA SAN BENITO			INCUBADORA SALVADOREÑA			AVICOLA SAN BENITO			INCUBADORA SALVADOREÑA		
Indicador	Nº	Porcentaje	Indicador	Nº	Porcentaje	Indicador	Nº	Porcentaje	Indicador	Nº	Porcentaje
Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización	1	33.33%	Lograr mayor competitividad en el mercado laboral y mejora conocimientos logrando cambios en el comportamiento de sus empleados.	2	100%	Mejoras en las relaciones humanas, comportamientos y actitudes positivas con sus compañeros	12	48%	Claridad, Precisión, en la práctica y manejo de conocimientos del producto que ofertó	9	60%
Lograr mayor competitividad en el mercado laboral y mejora conocimientos logrando cambios en el comportamiento de sus empleados	1	33.33%				Claridad, precisión en la práctica y manejo de conocimientos del producto que ofertan	10	40%	Mejoras en las Relaciones Comportamientos y actitudes positivas con sus compañeros		36%
Logro de mayor eficacia de sus cursos de formación y de esta forma conseguir que el equipo de trabajo genere mayor productividad.	1	33.33%				Toma de decisiones	2	8%	Resolución de conflicto		1
						Resolución de conflicto	1	4%			
TOTAL	3	100%	TOTAL	2	100%	TOTAL	25	100%	TOTAL	25	100%

- a) De acuerdo a lo manifestado por los mandos superiores de ambas empresas, los objetivos que se persiguen durante el proceso de capacitación es lograr mayor competitividad en el mercado laboral, un 100% expresado por la empresa Incubadora Salvadoreña y un 33.33% de la empresa Avícola San Benito. Otro objetivo es el mejorar los conocimientos logrando cambios en el comportamiento de sus empleados. La empresa Avícola agrega a este objetivo es preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización, como también lograr una mayor eficacia de sus cursos de formación y de esta forma conseguir que el equipo de trabajo genere mayor productividad.
- b) De acuerdo a lo expresado por los empleados, estos se muestran de acuerdo y satisfechos por los aprendizajes que se han obtenido en las capacitaciones, en la empresa Avícola 48% de los empleados han percibido mejoras en las relaciones humanas, comportamientos y actitudes positivas con sus compañeros, y en la empresa Incubadora un 60% han percibido mayor claridad, precisión, en la práctica y manejo de conocimientos del producto que ofertan.

CUADRO 33

Cuadro que representa los tipos de conocimientos profesionales que se enfoca la empresa a fortalecer y las habilidades que los empleados necesitan mejorar para su desempeño.

CUESTIONARIO PARA JEFES						CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS					
Pregunta 12 Hacia que tipos de conocimientos profesionales se enfoca la empresa a fortalecer.						Pregunta 11 Cual opción cree necesitar para mejorar sus habilidades en sus actividades diarias.					
AVICOLA SAN BENITO			INCUBADORA SALVADOREÑA			AVICOLA SAN BENITO			INCUBADORA SALVADOREÑA		
Indicador	Nº	Porcentaje	Indicador	Nº	Porcentaje	Indicador	Nº	Porcentaje	Indicador	Nº	Porcentaje
Técnica para mejorar las ventas	2	66.33%	100% Técnicas para brindar un mejor producto	2	100%	Técnicas para mejorar las ventas	9	36%	Conocimientos básicos para desempeñar su puesto	12	48%
Técnicas para brindar un mejor producto	1	33.33%				Técnicas para brindar un mejor producto	8	32%	Técnicas para el crecimiento personal	6	24%
						Conocimientos básicos para desempeñar su puesto	4	16%	Técnicas para brindar un mejor producto	4	16%
						Técnicas para el crecimiento personal	4	16%	Técnicas para mejorar las ventas	3	12%
TOTAL	3	100%	TOTAL	2	100%	TOTAL	25	100%	TOTAL	25	100%

Los conocimientos profesionales que las empresas se enfoca en fortalecer, varían la empresa Avícola los jefes exponen que las capacitaciones van referidas a técnicas para mejorar las ventas, y los empleados de esta misma lo secundan. En cambio en la empresa Incubadora las capacitaciones que se dan al personal de venta, es mas que todo el cuidado, mantenimiento para brindar un mejor producto y ofrecerlo en mejor estado; los empleados reconocen que los conocimientos que son constantemente estimulados son para el bienestar de ellos y sus demás compañeros, brindan mayor capacitación enfocándose a los tratos con las demás personas, y al trabajo en equipo para mayores resultados. El equipo investigador considera que a partir de los resultados que se han obtenido en esta investigación la empresa que tiene mas éxito es Avícola San

Benito ya que desarrolla procedimientos mas cercanos a la gestión por competencias, para mejor el desempeño laboral de los empleados, y así obtener mayores resultados.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Después de finalizada la investigación, se concluye lo siguiente:

- a) Los resultados indican que uno de los elementos que es indispensable para el procedimiento de capacitación en las empresas Avícola e Incubadora Salvadoreña es que los jefes se reúnan con los empleados para discutir y conocer las necesidades que presenta el personal para desempeñar el trabajo.
- b) Los objetivos que persigue las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña durante el proceso de capacitación es lograr mayor competitividad en el mercado laboral y mejorar en los conocimientos logrando cambios en el comportamiento de sus empleados.
- c) El procedimiento de evaluación se efectúa antes y después de cada capacitación; su objetivo es verificar el aprendizaje obtenido durante las capacitaciones y proporcionar seguimiento para consolidar este aprendizaje a través de capacitaciones.
- d) De acuerdo al estudio se determina que los indicadores de competencias en los que se obtuvieron mayores resultados en ambas empresas son: Mejoras en las relaciones interpersonales, control de pensamientos internos, iniciativa y creatividad, productividad, cumplimiento de normas y reglamentos vigentes y discreción.
- e) A través del estudio realizado a los empleados de las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña con relación a la capacitación, nos señala que los empleados de la primera empresa manifestaron que las capacitaciones permitieron la medición del cumplimiento de objetivos de la empresa mientras que para los empleados de la segunda empresa sostiene que no han tenido cambios significativos, de lo cual se puede

concluir que los procesos de capacitación en Incubadora necesitan ser reforzados.

- f) De acuerdo a lo expresado en el cuestionario por los mandos superiores la empresa Avícola San Benito manifiestan que las competencias que los empleados han desarrollado en las capacitaciones son las relaciones humanas, toma de decisiones, y resolución de conflictos; y en la empresa Incubadora Salvadoreña manifiesta que las competencias que los empleados han desarrollado en las capacitaciones es la toma de decisiones, con mayor facilidad.
- g) Los procedimientos de capacitación con enfoque de gestión por competencias, que realizan las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña no cuentan con una guía o un manual que permita fundamentar dichos procedimientos, sin embargo, lo poco que se hace ha permitido cambios positivos.
- h) Los procedimientos que se acercan mas a una gestión por competencias es el que realiza la empresa Avícola, detectando las necesidades de capacitación de una manera mas efectiva, y minuciosa. Debido a la reunión entre jefe y el empleado para discutir que necesidades requiere para un mejor desempeño, la identificación de las dificultades del empleado y el conocimiento de las habilidades y destrezas para que estas sean fortalecidas y logren así un mayor desempeño.
- i) Las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña no cuenta con un programa diseñado para reconocer cuales podrían ser los temas de capacitación y los perfiles de las personas que lo necesitan.

RECOMENDACIONES

- a) Las reuniones entre jefes y empleados deben de ser programadas de una forma periódica, para poder discutir y conocer cuales son las necesidades del personal, las dificultades y avances para desempeñar sus tareas, involucrando a todo el equipo, siendo mejor orientadas y sistematizadas.

- b) Uno de los objetivos que las empresas Avícola San Benito e Incubadora Salvadoreña deben de fortalecer en la gestión por competencias, es el de Orientar el desarrollo de programas de capacitación para que el personal adquiera los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para mejora su desempeño

- c) A pesar que las dos empresas realizan evaluaciones antes, y después de las capacitaciones es necesario poder reforzar este proceso explorar el desempeño de los trabajadores antes, durante y después de las capacitaciones por medio de escalas, asignándoles una puntuación numérica que refleje el rendimiento en criterios de éxito laboral en el puesto de trabajo para verificar la efectividad de dichos procesos.
Revisar lo que se plasma en la hoja de evaluación, lo que los empleados han manifestado haber asimilado y las acciones y habilidades que han mejorado, a partir del desempeño de su trabajo apoyados en un seguimiento para analizar la efectividad de los procesos y mejorarlos cada vez más. Para un mayor beneficio tanto para la empresa como para los empleados.

- d) Se recomienda a las empresas que brinden continuidad en el proceso de capacitación para seguir con el fortalecimiento de su capital humano y a través de ello lograr el fortalecimiento de la empresa mejorando la productividad de los empleados.

- e) Que las empresas fortalezcan los procesos de capacitación permitiendo que sus empleados no solamente se desarrollen a nivel profesional sino también a nivel personal.

- f) Instalar un manual o una guía de procedimientos de capacitación con enfoque de gestión por competencias que permita una sistematización de los procesos para lograr una mayor efectividad.
- g) Es necesario que ambas empresas cuenten con un programa diseñado de capacitación para poder facilitar la formación continua y mejorar las habilidades, conocimientos, destrezas, de los empleados.
- h) Es necesario que la empresa Incubadora Salvadoreña integre nuevos procesos de Detección de Necesidades que permitan facilitar a los mandos superiores y a los empleados el procedimiento para detectar las necesidades de capacitación, así como se plantea en la propuesta de estrategias.
- i) Que ambas empresas elaboren un programa diseñado para reconocer cuales podrían ser los temas de capacitación y los perfiles de las personas que lo necesitan.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFIAS

- AGUILERA ROBOLLO F. Y REYES MADRID J.; **“Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)” 1996**
- BOYATZIS,R, **“The Competent Manager”, John Wiley & Sons, 1982**
- BUCK CONSULTANTS; **“Competency-Based Performance Managment” Washington. D.C. 1998;**
- CARRETTA, A.; **Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; en “Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos”, de Dalziel, M.; Cubero, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996**
- CONSEJO MINERO;, **Perfil y evolución de los recursos humanos en la Gran Minería, 2000.**
- CUBEIRO, J; FERNÁNDEZ, G; **“Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos”, Bilbao, Editorial Deusto, 1996**
- DAVID FITT, **"Remuneración basada en competencias: ¿ Qué significa eso? en “Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos”, de Dalziel, M.; Cubero, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996.**
- GRAMINGA, M.; **“Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas”**

- HITT; IRELAND; HOSKISSON; **“Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización”** International Thomas Editores, 1999
- HOOGHMSTRA T.; **”Gestión Integrada de recursos Humanos”** en **“Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos”**, de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996
- INATEC OIT. **“Metodología para la transformación curricular según los sistemas DACUM y SCID. Centro de Formación Nicaragüense-Holandés “Simón Bolívar”. Nicaragua. Mayo, 1997;** www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm
- LEVY, L; <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
- MERINA FERREIRA, L.; GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, L.; **“La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional”**
<http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm>
- MILKOVICH, G; BOUDEREAU, J; **“Dirección y Administración de recursos humanos”**, México; Editorial McGraw-Hill/Interamericana de México, 1988.

ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**



**TRABAJO DE GRADO
PARA OPTAR AL TITULO DE:**

LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral en empleados cuyas edades oscilan entre 25 y 45 años de ambos sexos, pertenecientes al área de ventas de las empresas AVICOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA ubicada en la zona de San Salvador, en el periodo comprendido de Enero a Agosto de 2009.

PRESENTADO POR:

FLORES TOBAR, FRIDA ELENA
PEREZ MEDRANO, ARACELY ELIZABETH

COORDINADOR GENERAL DE LOS PROCESOS DE GRADO:

LICENCIADO CARLOS ARMANDO ZELAYA

DOCENTE DIRECTORA:

LICENCIADA AMPARO ORANTES

CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE DE 2009
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

OBJETIVOS.

- ✓ Contribuir al desarrollo y eficiencia de la organización de herramientas administrativas que contribuyan a facilitar el desempeño empresarial.
- ✓ Conocer las necesidades de formación del capital humano de las empresas Avícola San Benito e incubadora Salvadoreña, para el desempeño de funciones con relación a los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto y la persona.
- ✓ Aplicar el proceso de evaluación de capacitación bajo el modelo de Gestión por Competencias laborales que contribuyendo a mejorar el desempeño laboral, productividad y calidad.
- ✓ Implementar un programa de capacitación laboral, encaminado a la satisfacción de las necesidades de el personal y de la empresa logrando la optimización de el recurso humano en el ámbito empresarial.

INTRODUCCION.

La función de capacitación implica la ejecución de una serie de actividades organizadas en forma sistemática, con el propósito de dotar al factor humano de los conocimientos, habilidades y actitudes, para incidir en el mejoramiento del desempeño de sus funciones laborales y profesionales, además de orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos de las empresas AVÍCOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA.

En el presente Manual, se describen el conjunto de procedimientos necesarios para la efectiva planeación, programación, presupuestación y ejecución de los eventos de capacitación, que se lleven a cabo dentro de las empresas, con el propósito de dar cumplimiento al Programa Anual de Capacitación establecido por ambas empresas y de esta manera, lograr la profesionalización y desarrollo de los empleados de ambas empresas.

Finalmente, invitamos a considerar la importancia de hacer de la capacitación, cualquiera que ella sea, un espacio de transformación y mejoramiento de las competencias y habilidades para cada una de las personas que participa en los eventos que se programan con la intención de generar un mayor desarrollo organizacional o un fortalecimiento del desarrollo humano.

POLITICAS SOBRE PROCEDIMIENTOS.

1. La determinación de Detección de Necesidades de Capacitación, estará ligada a las funciones de las áreas o departamentos de cada empresa.
2. El Departamento de Capacitación será quien recolecte la información y llene los formularios correspondientes al diagnostico de Necesidades de Capacitación, para la detección de requerimientos a nivel empresarial.
3. Los encargados de Capacitaciones tiene la función de asesorar en todo momento a las áreas usuarias en esta materia.
4. El Departamento encargado de Capacitación será el área autorizada para establecer diagnósticos de los problemas actuales y de los desafíos de desarrollo y capacitación que enfrentan las empresas AVÍCOLA SAN BENITO E INCUBADORA SALVADOREÑA, con el propósito de generar y promover su desarrollo.
5. La realización de la validez final de las Necesidades de Capacitación, correrá a cargo de los encargados de Capacitación, quien generará además el Programa Anual con cada una de las áreas usuarias.

NORMAS PROCEDIMENTALES.

1. En los requerimientos de capacitación se especificará la disponibilidad mensual y anual, así como los horarios en los que el personal de las áreas puede asistir de manera íntegra a los eventos.
2. Las jefaturas de cada Área o departamento, serán las responsables de validar la información de sus necesidades, una vez que la los encargados del proceso de capacitación, generen el Programa Anual de Capacitación.
3. Cualquier cambio que altere el Programa Anual de Capacitación, será reportado vía correo electrónico o memorándum, por los Usuarios del Servicio, a los encargados de capacitación.
4. Las necesidades de capacitación individuales deberán estar establecidas acorde a las funciones, actividades desempeñadas y profesionalización, las cuales estarán determinadas por los jefes del área correspondiente y validadas por la Administración de Recursos Humanos, o en su caso, por encargados del proceso de Capacitación.

PROCEDIMIENTO PARA EFECTUAR UNA CAPACITACION EXITOSA.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO.
A. Diagnostico de necesidades de capacitación.	Identificar las necesidades de capacitación por áreas de trabajo para cumplir con el desempeño de sus funciones o para el desarrollo de los objetivos que tiene la empresa.	<p>1. <u>Análisis de debilidades de cada área frente a proyectos presentes y futuros:</u> El jefe de área o dependencia en reunión con sus funcionarios identifica proyectos, funciones o nuevos retos que debe enfrentar el área:</p> <p>¿Cuáles son los proyectos o responsabilidades del área?</p> <p>¿Qué dificultades se presentaron para el cumplimiento del Plan Operativo Anual (elaborar lista en forma visible para todos)?</p> <p>¿Qué nuevos proyectos o responsabilidades tiene el área?</p> <p>¿Cuáles son las orientaciones fijadas por la empresa en relación a la Formación y Capacitación?</p> <p>2. <u>Identificación de las necesidades de cada área o dependencia de trabajo:</u> Con base en la información anterior, en grupo se llega a un acuerdo sobre las siguientes preguntas:</p> <p>¿Frente a cuáles proyectos o responsabilidades identificados, el grupo requiere información, conocimientos, habilidades o actitudes especiales?</p> <p>¿Frente a cuáles de las áreas temáticas fijadas en el Plan de Formación y Capacitación</p>	<p><u>Humanos:</u></p> <p>Personal de la empresa.</p> <p><u>Materiales:</u></p> <p>Formato 1 y 2.</p>	Jefe de área o dependencia.	<p style="text-align: right;">157</p> <p>2 Hras.</p>

PROCEDIMIENTO PARA EFECTUAR UNA CAPACITACION EXITOSA.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO.
<p>B. Programación de actividades de capacitación</p>	<p>Realizará con base a los resultados del diagnóstico, orientaciones que permitan facilitar los procedimientos para la programación de actividades de capacitación, logrando de esta manera la optimización de los recursos humanos disponibles en las empresas.</p>	<p><u>1. Priorización de los temas de capacitación y de las áreas a atender:</u> Con base en el diagnóstico y las políticas de las empresas, el área de Recursos Humanos establecerá las prioridades por áreas o dependencias y temas que serán atendidos a través de la programación de la capacitación.</p> <p><u>2. Búsqueda de información sobre las soluciones de capacitación:</u> El Área de Recursos Humanos deberá buscar información sobre acciones de capacitación que atiendan las necesidades detectadas, las cuales pueden ser realizadas través de contratación, alianzas con otras entidades o recursos internos. A los posibles oferentes se les informará sobre los objetivos y población beneficiaria (Formulario 3).</p> <p><u>3. Priorización y decisiones sobre la programación de la capacitación:</u> Con la información sobre soluciones de capacitación y teniendo en cuenta los recursos disponibles, el Comité priorizará y decidirá la programación de la capacitación. Se deberá tener en cuenta que la capacitación abarque la totalidad de la</p>	<p><u>Humanos:</u></p> <p>Personal de la empresa.</p> <p><u>Materiales:</u></p> <p>Formato 3.</p>	<p>Área de Recursos Humanos.</p>	<p>159</p> <p>1 semana máximo.</p>

PROCEDIMIENTO PARA EFECTUAR UNA CAPACITACION EXITOSA.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO.
Evaluación de competencias durante el proceso de capacitación	<p>Apreciar cuales son las competencias adquiridas durante y después del proceso de capacitación en los empleados de las empresas Avícola San Benito e incubadora Salvadoreña.</p>	<p><u>La evaluación de competencias durante el proceso de capacitación:</u> El diseñador del programa de capacitación (Empresa responsable de capacitación) debe considerar aspectos tales como: la extensión y naturaleza de cada módulo (su nivel y ubicación dentro de la malla curricular) y los momentos de la evaluación.</p> <p>No obstante, ya hacia la mitad del tiempo asignado resulta prudente aplicar algún instrumento de evaluación formativa que permita observar el grado de avance e internalización de las competencias implícitas y explícitas.</p> <p>Es necesario aplicar una evaluación cuantitativa que nos permita cotejar el grado de internalización en el empleado de los objetivos y contenidos de la capacitación o formación. En general los instrumentos serán: tests, cuestionarios, pautas de cotejo (escala Likert elaboran una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir) y, para medir competencias conductuales, se puede aplicar la evaluación en 360 grados.</p>	<p><u>Humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal de la empresa. - Área de Recursos Humanos. - Empresa capacitadora <p><u>Materiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formato 3. - Pautas de cotejo. <p>(Escala Likert elaboran una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir)</p>	<p>Área de Recursos Humanos.</p>	<p style="text-align: right;">161</p> <p>1 semana máximo.</p>

FORMATO No. 1
FICHA PARA EL REGISTRO DE NECESIDADES INDIVIDUALES.

DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				
Área de trabajo: _____				
Nombre del funcionario: _____				
Cargo: _____				
Proyecto	Necesidad	Clase de necesidad		
		I*	C*	H*

I*= Información. C*= Conocimientos H*= Habilidades

Formulario modificado del documento Diagnostico de Necesidades de Capacitación y programación de actividades Escuela Superior de Administración Pública COLOMBIA.

FORMULARIO 2
CONSOLIDADO DE NECESIDADES DE CAPACITACION POR DEPARTAMENTOS.

Proyecto por departamento.	Orden de prioridad.	Necesidades de Capacitación.	Población objetivo del plan de capacitación.					
			Numero de empleados por nivel jerárquico.					
			A*	B*	C*	D*	E*	F*
	1							
	2							
	3							
	4							
	5							

A*= Directivo

B*= Ejecutivos

C*= Técnicos

D*= Administrativos

E*= Ventas

F*= Otros

Formulario modificado del documento Diagnostico de Necesidades de Capacitación y programación de actividades Escuela Superior de Administración Publica COLOMBIA.

FORMULARIO 3

CONSOLIDADO DE NECESIDADES E IDENTIFICACION DE SOLICIONES DE CPACITACION.

Departamento.	Necesidades de Capacitación.						
	Áreas Temáticas	Prioridad	Población objetivo por nivel.				
			Directivo	Ejecutivo	Técnicos	Admon	Ventas

Formulario modificado del documento Diagnostico de Necesidades de Capacitación y programación de actividades Escuela Superior de Administración Pública COLOMBIA.

Soluciones de Capacitación.						
Prioridades de Capacitación	Modalidades de capacitación	Oferentes	Costos	Intensidad de horarios	Fecha programada	Fecha de ejecución.

Formulario modificado del documento Diagnostico de Necesidades de Capacitación y programación de actividades Escuela Superior de Administración Pública de COLOMBIA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**BITACORA N° 1
ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES DE LA EMPRESA
AVICOLA SAN BENITO**

OBJETIVO GENERAL:

Obtener información de los jefes acerca de los procedimientos que las empresas siguen para realizar la gestión por competencias en el desempeño laboral.

Indicaciones:

A continuación se presenta datos generales que deberá complementar. Marque con una "X" la respuesta que mas se aplique a usted.

DATOS GENERALES

Cargo según nombramiento: Jefe de Ventas y administración

Fecha de ingreso: Enero del 2000.

Cargo según función: Jefe de las oficinas administrativas central

Área a la que pertenece: Administración y ventas

1. ¿Cual es la misión y visión que persigue la empresa?

Misión:

Somos una organización centrada en el desarrollo de la productividad de nuestros clientes del sector avícola nacional e internacional, fundamentados en nuestros productos, el capital humano, tecnológico y el compromiso ambiental, social y con nuestros accionistas.

Visión:

Ser una empresa con un sólida estructura organizacional, para satisfacer las exigencias del mercado, a través de nuestro sistema de calidad y una excelencia actitud de servicio

¿Cuales son las políticas de capacitación de la empresa?

2. ¿Cuales son las políticas de capacitación de la empresa?

Políticas de capacitación:

1) Capacitar al personal en competencias laborales, por medio de

la ejecución de sus tareas garantizando la optimización de los recursos.

2) Capacitar y Dotar al personal en el uso adecuado de los implementos técnicos para la ejecución de sus labores.

3) Capacitar al personal para que identifiquen los tipos de riesgo en el

desarrollo de sus labores y así ejecutarlas con un mínimo grado de riesgo.

Políticas de Calidad:

- 1) Definición de Objetivos de Calidad en todos los procesos, estableciendo metas que permitan mejorarlos continuamente.
- 2) Controlar los procesos y desarrollar acciones orientadas al aseguramiento de la calidad.
- 3) Contar con sistemas de información que permitan tomar decisiones oportunas, basados en la confiabilidad de los datos.
- 4) Implementar y mantener las medidas de bioseguridad, con el propósito de minimizar los factores de riesgo.
- 5) Garantizar las condiciones sanitarias de los planteles de reproductoras y de las Plantas de incubación, estableciendo medidas de monitoreo y control.
- 6) Implementar programas de capacitación orientados a garantizar la competencia del personal que se desempeña en cargos que puedan afectar la calidad del producto.
- 7) Entregar a nuestros clientes los productos en las fechas y en las cantidades solicitadas, de acuerdo a los compromisos previamente adquiridos.
- 8) Ofrecer un servicio técnico que garantice el óptimo manejo de las aves para lograr la máxima expresión de su potencial genético.
- 9) Atender y responder de manera oportuna las quejas o reclamos presentadas por los clientes, respecto al producto y al servicio técnico.
- 10) Garantizar que los procesos productivos se desarrollan en coherencia con los compromisos ambientales.

3.¿Cuántas personas tiene a su cargo?

En el área de administración son 10 personas

En el área de ventas son 60 personas

4.¿La empresa cuenta con un plan diseñado y estructurado para la selección de temas de capacitación?

No, se cuenta con un plan diseñado y estructurado para la selección de temas de capacitación; ya que va a depender de las necesidades del personal.

5. ¿Cuenta la empresa con un manual que defina los procedimientos de capacitación?

No existe una guía, o un Manual de procedimientos. Pero ya se conocen cuales son los pasos que se deben seguir. Evaluar las dificultades del personal, y reunión para discutir los temas que se van a dar.

6. ¿La empresa cuenta con un formulario, o guía de preguntas que permita detectar las necesidades de capacitación?

No, esto se realiza a partir de la reunión con los jefes, en estas reuniones se analizan los comportamientos, avances, y desempeño que muestran los empleados en sus tareas; así mismo surge la iniciativa de cuales serán los temas a facilitar a partir de estas reuniones.

7. ¿Quiénes son los encargados para planear, y ejecutar las capacitaciones?

Los jefes de cada área.

8. ¿Cada cuanto se realizan las capacitaciones?

Cada vez que sea necesario. Puede variar durante el año.

9. ¿Que tipos de temas han recibido los empleados durante el proceso de gestión por competencias?

Los temas van a depender del análisis de los aprendizajes, y las dificultades que están teniendo los empleados en su trabajo. Una vez que se hace el análisis de las debilidades, el jefe revisa cuales son las responsabilidades de cada área, y las dificultades que se han presentado, elaborando una lista que sea visible para todos, y a partir de esto se enfoca las capacitaciones

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**BITACORA N° 2
ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES DE LA EMPRESA
INCUBADORA SALVADOREÑA.**

OBJETIVO GENERAL:

Obtener información de los jefes acerca de los procedimientos que las empresas siguen para realizar la gestión por competencias en el desempeño laboral.

Indicaciones:

- A continuación se presenta datos generales que deberá complementar.
- Marque con una "X" la respuesta que mas se aplique a usted.

I. DATOS GENERALES

Cargo según nombramiento: Jefe de ejecución de procesos

Fecha de ingreso: Diciembre de 1987

Cargo según función: Jefe de ejecución de procesos

Área a la que pertenece: Administrativa

1. ¿Cual es la misión y visión que persigue la empresa?

Misión:

Ofrecer productos de calidad a tiempo, con una excelente actitud de servicio a precios accesibles e inmejorables para satisfacer las expectativas de los consumidores de alimentos avícolas.

Visión:

Liderar el mercado de incubación a través de la fidelización de los clientes, en procura de una participación creciente en el mercado nacional e internacional

2. ¿Cuales son las políticas de capacitación de la empresa?

Políticas de Capacitación: Proporcionar capacitaciones a los empleados, con el fin de entrenarlos para mejorar su trabajo, fortaleciendo el trabajo en equipo ya que es la base de nuestra organización, satisfacer las exigencias del mercado a través de la implementación de nuestro sistema de calidad y una excelente actitud al servicio.

3. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

En el área de ventas son 47 personas

4. ¿La empresa cuenta con un plan diseñado y estructurado para la selección de temas de capacitación?

No, los temas van a depender de las dificultades que presenta el empleado para desempeñar mejor su trabajo, se hace una reunión entre jefe y algunos empleados para mejorar el desempeño de sus tareas laborales.

5. ¿Cuenta la empresa con un manual que defina los procedimientos de capacitación?

No existe una guía, o un Manual de procedimientos.

6. ¿La empresa cuenta con un formulario, o guía de preguntas que permita detectar las necesidades de capacitación?

No se cuenta con un plan diseñado y estructurado para la selección de temas de capacitación; ya que va a depender de la oferta realizada por empresas especializadas en capacitación.

7. ¿Quiénes son los encargados para planear, y ejecutar los encargados de capacitaron?

Los administradores de empresa, o los jefes de áreas.

8. ¿Cada cuanto se realizan las capacitaciones?

Las capacitaciones se realizan en los meses de agosto, septiembre, u octubre, son meses que la demanda del producto es baja, y se realizan 10 sesiones de diversos temas.

9 ¿Que tipos de temas son los que los empleados han recibido durante el proceso de gestión por competencias?

Los temas que frecuentemente se están reforzando son trabajo en equipo, calidad total, mejoras continuas en los procesos, y apuestan mucho a las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**BITACORA N° 1
ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES DE LA EMPRESA
AVICOLA SAN BENITO**

OBJETIVO GENERAL:

Obtener información de los jefes acerca de los procedimientos que las empresas siguen para realizar la gestión por competencias en el desempeño laboral.

Indicaciones:

A continuación se presenta datos generales que deberá complementar. Marque con una "X" la respuesta que mas se aplique a usted.

DATOS GENERALES

Cargo según nombramiento: Jefe de Ventas y administración

Fecha de ingreso: Enero del 2000.

Cargo según función: Jefe de las oficinas administrativas central

Área a la que pertenece: Administración y ventas

1. ¿Cual es la misión y visión que persigue la empresa?

Misión:

Somos una organización centrada en el desarrollo de la productividad de nuestros clientes del sector avícola nacional e internacional, fundamentados en nuestros productos, el capital humano, tecnológico y el compromiso ambiental, social y con nuestros accionistas.

Visión:

Ser una empresa con un sólida estructura organizacional, para satisfacer las exigencias del mercado, a través de nuestro sistema de calidad y una excelencia actitud de servicio

¿Cuales son las políticas de capacitación de la empresa?

2. ¿Cuales son las políticas de capacitación de la empresa?

Políticas de capacitación:

4) Capacitar al personal en competencias laborales, por medio de

la ejecución de sus tareas garantizando la optimización de los recursos.

- 5) Capacitar y Dotar al personal en el uso adecuado de los implementos técnicos para la ejecución de sus labores.
- 6) Capacitar al personal para que identifiquen los tipos de riesgo en el desarrollo de sus labores y así ejecutarlas con un mínimo grado de riesgo.

Políticas de Calidad:

- 1) Definición de Objetivos de Calidad en todos los procesos, estableciendo metas que permitan mejorarlos continuamente.
- 2) Controlar los procesos y desarrollar acciones orientadas al aseguramiento de la calidad.
- 3) Contar con sistemas de información que permitan tomar decisiones oportunas, basados en la confiabilidad de los datos.
- 4) Implementar y mantener las medidas de bioseguridad, con el propósito de minimizar los factores de riesgo.
- 5) Garantizar las condiciones sanitarias de los planteles de reproductoras y de las Plantas de incubación, estableciendo medidas de monitoreo y control.
- 6) Implementar programas de capacitación orientados a garantizar la competencia del personal que se desempeña en cargos que puedan afectar la calidad del producto.
- 7) Entregar a nuestros clientes los productos en las fechas y en las cantidades solicitadas, de acuerdo a los compromisos previamente adquiridos.
- 8) Ofrecer un servicio técnico que garantice el óptimo manejo de las aves para lograr la máxima expresión de su potencial genético.
- 9) Atender y responder de manera oportuna las quejas o reclamos presentadas por los clientes, respecto al producto y al servicio técnico.
- 10) Garantizar que los procesos productivos se desarrollan en coherencia con los compromisos ambientales.

3.¿Cuántas personas tiene a su cargo?

En el área de administración son 10 personas

En el área de ventas son 60 personas

4.¿La empresa cuenta con un plan diseñado y estructurado para la selección de temas de capacitación?

No, se cuenta con un plan diseñado y estructurado para la selección de temas de capacitación; ya que va a depender de las necesidades del personal.

5. ¿Cuenta la empresa con un manual que defina los procedimientos de capacitación?

No existe una guía, o un Manual de procedimientos. Pero ya se conocen cuales son los pasos que se deben seguir. Evaluar las dificultades del personal, y reunión para discutir los temas que se van a dar.

6. ¿La empresa cuenta con un formulario, o guía de preguntas que permita detectar las necesidades de capacitación?

No, esto se realiza a partir de la reunión con los jefes, en estas reuniones se analizan los comportamientos, avances, y desempeño que muestran los empleados en sus tareas; así mismo surge la iniciativa de cuales serán los temas a facilitar a partir de estas reuniones.

7. ¿Quiénes son los encargados para planear, y ejecutar las capacitaciones?

Los jefes de cada área.

8. ¿Cada cuanto se realizan las capacitaciones?

Cada vez que sea necesario. Puede variar durante el año.

9. ¿Que tipos de temas han recibido los empleados durante el proceso de gestión por competencias?

Los temas van a depender del análisis de los aprendizajes, y las dificultades que están teniendo los empleados en su trabajo. Una vez que se hace el análisis de las debilidades, el jefe revisa cuales son las responsabilidades de cada área, y las dificultades que se han presentado, elaborando una lista que sea visible para todos, y a partir de esto se enfoca las capacitaciones

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**BITACORA N° 2
ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES DE LA EMPRESA
INCUBADORA SALVADOREÑA.**

OBJETIVO GENERAL:

Obtener información de los jefes acerca de los procedimientos que las empresas siguen para realizar la gestión por competencias en el desempeño laboral.

Indicaciones:

- A continuación se presenta datos generales que deberá complementar.
- Marque con una "X" la respuesta que mas se aplique a usted.

I. DATOS GENERALES

Cargo según nombramiento: Jefe de ejecución de procesos

Fecha de ingreso: Diciembre de 1987

Cargo según función: Jefe de ejecución de procesos

Área a la que pertenece: Administrativa

8. ¿Cual es la misión y visión que persigue la empresa?

Misión:

Ofrecer productos de calidad a tiempo, con una excelente actitud de servicio a precios accesibles e inmejorables para satisfacer las expectativas de los consumidores de alimentos avícolas.

Visión:

Liderar el mercado de incubación a través de la fidelización de los clientes, en procura de una participación creciente en el mercado nacional e internacional

9. ¿Cuales son las políticas de capacitación de la empresa?

Políticas de Capacitación: Proporcionar capacitaciones a los empleados, con el fin de entrenarlos para mejorar su trabajo, fortaleciendo el trabajo en equipo ya que es la base de nuestra organización, satisfacer las exigencias del mercado a través de la implementación de nuestro sistema de calidad y una excelente actitud al servicio.

10. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

En el área de ventas son 47 personas

11. ¿La empresa cuenta con un plan diseñado y estructurado para la selección de temas de capacitación?

No, los temas van a depender de las dificultades que presenta el empleado para desempeñar mejor su trabajo, se hace una reunión entre jefe y algunos empleados para mejorar el desempeño de sus tareas laborales.

12. ¿Cuenta la empresa con un manual que defina los procedimientos de capacitación?

No existe una guía, o un Manual de procedimientos.

13. ¿La empresa cuenta con un formulario, o guía de preguntas que permita detectar las necesidades de capacitación?

No se cuenta con un plan diseñado y estructurado para la selección de temas de capacitación; ya que va a depender de la oferta realizada por empresas especializadas en capacitación.

14. ¿Quiénes son los encargados para planear, y ejecutar los encargados de capacitaron?

Los administradores de empresa, o los jefes de áreas.

8. ¿Cada cuanto se realizan las capacitaciones?

Las capacitaciones se realizan en los meses de agosto, septiembre, u octubre, son meses que la demanda del producto es baja, y se realizan 10 sesiones de diversos temas.

9 ¿Que tipos de temas son los que los empleados han recibido durante el proceso de gestión por competencias?

Los temas que frecuentemente se están reforzando son trabajo en equipo, calidad total, mejoras continuas en los procesos, y apuestan mucho a las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo.

VACIADO DE DATOS
CUESTIONARIO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS ADQUIRIDAS EN EL PROCESO DE CAPACITACION AL PERSONAL EN EL AREA DE VENTAS DE LA EMPRESA
INCUBADORA SALVADOREÑA.

PREGUNTAS OPCIONES	1				2				3				4				5				6				7			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
NUMERO DE SUJETO.																												
01		X				X			X					X				X		X				X				
02	X						X			X				X			X		X								X	
03		X					X		X					X				X	X								X	
04	X						X			X				X			X			X							X	
05		X					X			X			X			X			X								X	
06		X					X			X			X			X			X						X			
07		X			X						X		X			X			X				X		X			
08		X			X				X	X			X			X				X				X		X		
09	X						X		X				X		X			X			X						X	
10		X					X				X		X		X			X			X				X			
11		X			X						X		X		X			X			X				X			
12		X			X						X		X		X			X			X						X	
13	X					X					X		X			X			X			X					X	
14		X				X					X		X			X			X			X			X			
15		X					X				X		X			X			X			X				X		
16				X		X					X		X			X				X			X				X	
17		X				X					X		X			X				X			X			X		
18		X				X				X				X	X			X			X			X		X		
19	X						X			X			X	X			X			X			X			X		
20	X						X				X		X		X			X			X			X		X		
21	X						X		X			X		X			X			X			X		X			
22		X					X			X			X			X			X	X			X		X			
23		X					X			X			X		X			X			X			X	X			
24	X						X			X			X			X			X			X		X		X		
25	X						X			X		X			X			X			X			X		X		
Total:	9	15	0	1	4	4	10	7	4	1	10	10	1	18	2	4	17	2	0	6	15	3	4	2	1	15	0	9

PREGUNTAS	15				16				117				18				19				20			
OPCIONES	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
OPCIONES	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
NUMERO DE SUJETO.	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
NUMERO DE SUJETO.																								

01	X				X					X		X				X				X				X				
02			X				X			X		X				X			X				X					
03	X						X			X			X			X			X					X				
04	X						X			X			X					X			X			X				
05	X				X		X			X		X					X		X				X					
06	X						X			X		X				X			X			X			X			
07			X				X			X			X			X			X				X		X			
08	X						X			X		X			X			X			X				X			
09				X	X					X		X				X		X			X				X			
10	X						X	X				X			X			X			X				X			
11	X				X					X		X			X			X			X				X			
12	X				X					X		X			X			X			X			X				
13	X						X			X				X			X			X			X					
14			X		X				X					X		X			X				X					
15			X				X	X					X			X			X		X				X			
16		X				X				X				X		X		X		X					X			
17	X				X				X					X		X			X				X					
18			X		X					X		X				X			X		X							
19	X				X					X		X			X						X			X				
20	X						X	X						X			X			X			X					
21	X					X				X				X			X			X				X				
22		X				X				X				X	X				X			X			X			
23	X					X				X				X	X				X			X			X			
24	X					X				X	X					X			X			X						
25	X				X					X	X					X			X			X						
Total:	17	2	5	1	9	6	1	10	3	2	9	11	12	3	4	6	6	7	10	2	4	8	11	2	6	9	7	3

01			X				X			X					X			X				X			
02			X					X		X					X				X				X		
03			X				X			X					X				X				X		
04			X					X		X					X				X				X		
05			X				X			X					X				X					X	
06			X					X			X				X					X					X
07		X						X			X			X					X						X
08			X				X				X				X					X			X		
09			X				X			X					X					X					X
10			X				X			X				X						X					X
11			X				X			X					X					X					X
12			X				X			X					X					X					X
13				X				X			X				X					X					X
14		X					X			X					X					X				X	
15				X				X		X						X				X					X
16			X					X		X					X					X				X	
17			X					X		X					X				X						X
18		X						X		X			X						X			X			
19			X				X		X						X					X					X
20			X				X			X					X					X					X
21			X				X			X					X					X					X
22		X				X				X					X				X						X
23				X				X		X					X					X					X
24				X		X				X					X				X				X		
25			X					X		X					X					X					X
Total:	0	4	17	4	0	2	12	11	1	10	11	3	1	2	21	1	0	8	13	4	1	6	6	12	

**VACIADO DE DATOS
 CUESTIONARIO DE EVALUACION DIRIGIDO A MANDOS SUPERIORES EN EL AREA DE VENTAS ENCUANTO AL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION DE LA EMPRESA INCUBADORA
 SALVADOREÑA.**

01	X					X				X					X							X			X		
----	---	--	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	---	--	--	---	--	--

