



Ecuador – Marzo 2017 - ISSN: 1696-8352

## EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO

**Ing. Dilmar Danilo Delgado Delgado\***

danielodelgadod@gmail.com

**Ing. Jessica Orozco Holguín\*\***

[Jessicaorozco\\_25@hotmail.com](mailto:Jessicaorozco_25@hotmail.com)

**Carlos Yance Carvajal\*\*\***

cyancec@gmail.com

**Docentes Universidad Agraria del Ecuador**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Dilmar Danilo Delgado Delgado, Jessica Orozco Holguín y Carlos Yance Carvajal (2017): "Evaluación de competencias en el desempeño laboral del talento humano", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (marzo 2017). En línea: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/talento.html>

### RESUMEN

El presente trabajo de evaluación de competencias se realizó en la cooperativa bananera Sol de Oriente ubicada en el cantón El Triunfo de la provincia del Guayas y se obtuvo las siguientes conclusiones: Se evidenció mediante encuesta estructurada que no se realiza evaluación por competencias, falta de definir una metodología para evaluar a los trabajadores. No se ha socializado una misión y visión, no existe un Plan estratégico que desarrolle las áreas de planificación, organización dirección y control; Las potencialidades detectadas mediante análisis FODA fueron, la existencia de trabajo en equipo, disponibilidad para la capacitación, experiencia laboral, trabajo independiente, a su vez las debilidades son, poca capacitación por parte del personal administrativo, en pocos casos se realiza un trabajo metódico y ordenado, falta de anticipación frente a imprevistos, existe poca comunicación entre administrativos y trabajadores; La metodología recomendada para la evaluación por competencias contempla: la conformación del equipo evaluador integrado por 4 personas, identificar el plan estratégico de la evaluación, , identificar las competencias requeridas del grupo evaluado, verificar los trabajadores que sobresalgan en el trabajo y por ultimo estandarizar las competencias creando un formato modelo como herramienta para la evaluación. .

**PALABRAS CLAVES:** Evaluación, Competencias, Evaluación por competencias, Desempeño laboral, Talento humano,

### SUMMARY

The present assessment of competences was carried out in the Sol de Oriente banana cooperative located in the canton of El Triunfo in the province of Guayas and the following conclusions were obtained: It was evidenced through a structured

**\*Dilmar Danilo Delgado Delgado:** Ingeniero Comercial, Universidad Estatal de Milagro. Magister en Administración de Empresa, Universidad Agraria del Ecuador, Docente de la Universidad Agraria del Ecuador.

**\*\*Jessica Orozco Holguín:** Ingeniera Comercial, Escuela Superior Politécnica del Litoral. Diploma Superior en Economía Internacional, Universidad Estatal de Guayaquil. Diploma Superior en Economía del Ecuador y del Mundo, Universidad Estatal de Guayaquil. Diploma Superior en Gestión Empresarial Internacional. Magister en Administración de Pequeña y Mediana Empresa, Universidad Estatal de Milagro. Docente de la Universidad Agraria del Ecuador.

**\*\*\*Carlos Yance Carvajal:** Analista de Sistemas, Escuela Superior Politécnica del Litoral. Licenciado en Sistemas de Información, Escuela Superior Politécnica del Litoral. Magister en Administración de Empresa, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Docente de la Universidad Estatal de Milagro.

survey that does not perform evaluation by competences, A methodology for evaluating workers. There has been no socialization of a mission and vision, there is no strategic plan that develops the areas of planning, organization, direction and control; The potentialities detected through SWOT analysis were, the existence of teamwork, availability for training, work experience, independent work, in turn the weaknesses are, little training by the administrative staff, in a few cases a methodical and Orderly, lack of anticipation against unforeseen circumstances, there is little communication between administrative and workers; The methodology recommended for the competency assessment includes the formation of the evaluation team composed of 4 people, identifying the strategic plan of the evaluation, identifying the competencies required of the evaluated group, verifying the workers who excel in the work and finally standardizing the Competencies by creating a model format as a tool for evaluation.

**KEYWORDS:** Evaluation, Skills, Competency Assessment, Job Performance, Human Talent,

---

## **I. Introducción**

### **1.1 Importancia**

El cantón El Triunfo se identifica por su notable actividad comercial y agrícola, en los alrededores del cantón se encuentra una exuberante vegetación, sembrados en mayores cantidades el cultivo de banano y caña de azúcar . La actividad bananera en el cantón cubre unas 10000 Ha aproximadamente, las misma que generan fuentes de empleo de manera directa e indirecta. Las empresas bananeras al igual que muchas empresas agrícolas han medido sus negocios en términos cuantitativos, como números financieros y económicos, por ejemplo: retorno de inversiones y retorno sobre el capital. Dejando de lado factores cualitativos, como el talento humano, siendo estos los que impulsan el desarrollo de las empresas.

### **1.2 Planteamiento de la situación problemática**

Una de las empresas bananeras que se dedican a la producción y comercialización del banano es la “Cooperativa de Producción Sol de Oriente”, que fue creada el 21 de septiembre de 1999. Actualmente abarca 575 ha de banano distribuidos en 23 socios pequeños y medianos, considerándose como pequeños a productores de 1 hasta 20 ha; y medianos de 21 a 50 ha, con lo que producen un promedio 20 000 cajas semanales aproximadamente. Cabe indicar que los socios de la cooperativa bananera Sol de Oriente brindan empleo de manera directa a 598 personas.

### **1.3 Justificación e importancia del estudio**

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. Los avances tecnológicos son adoptados en todas las agro-empresas, los activos productivos así como la materia prima es accesible a todos por igual, la diferencia la establece las personas es decir el talento humano, que es lo único que no es canjeable. Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Son las habilidades productivas de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en una determinada área de trabajo, y no solamente de conocimientos, comportamientos, destrezas, habilidades y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo de la administración del talento humano.

El trabajo consiste en la elaboración de un modelo de evaluación por competencias, para el mejoramiento en el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa bananera Sol de Oriente del cantón El Triunfo. Para el estudio se tomará una muestra estratificada de 83 trabajadores que corresponden a una población de 598 trabajadores. Desde el mes de Junio a Septiembre del 2014

### **1.4 Formulación del problema**

¿Cómo evaluar por competencias, para el mejoramiento en el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa bananera sol de oriente del cantón El Triunfo?

### **1.6 Objetivos**

#### **1.6.1 Objetivo General**

Elaborar un modelo de evaluación por competencias como herramienta de la administración, para el mejoramiento en el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente del cantón El Triunfo.

#### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de las principales competencias laborales al desempeño del talento humano de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente del cantón El Triunfo.

- Identificar potencialidades y debilidades para la implementación de una metodología de evaluación por competencias como herramienta de la administración, para el mejoramiento en el desempeño laboral del talento humano.
- Diseñar una metodología de evaluación por competencias como herramienta de la administración, para el mejoramiento en el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa bananera Sol de Oriente del cantón El Triunfo.

### **1.7 Hipótesis**

El modelo de evaluación por competencias sirve como herramienta, para mejorar el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente del cantón El Triunfo.

### **1.8 Aporte Teórico**

El presente trabajo contribuirá en el conocimiento y fortalecimiento de los conceptos para la administración del talento humano mediante la metodología de evaluación por competencias laborales en empresas agrícolas del sector. Se permitirá detectar los tipos de estrategias, mecanismos que se emplean para la implementación de metodologías de evaluación cualitativa en el campo laboral. En base a los resultados que se obtengan se podrá sugerir alternativas de administración del talento humano en empresas bananeras y otras empresas agrícolas afines.

### **1.9 Aplicación Práctica**

El trabajo con todos sus procesos y conclusiones permitirá una nueva metodología de administrar empresas bananeras contribuyendo a una disposición eficiente del Talento humano. Es de resaltar que el trabajo busca el mejoramiento de las competencias laborales del talento humano de la Cooperativa Bananera Sol De Oriente del cantón El Triunfo. A su vez el trabajo permitirá la implementación de estos procesos en otras plantaciones bananeras en el cantón o fuera de él, así como también en otros cultivos de la zona.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Estado Del Arte**

#### **2.1.1 Breve evolución de las competencias laborales en el contexto mundial**

(Molina, U; et al, 2006), (García, V, 2010), desde sus orígenes, el concepto de competencia laboral ha sido abordado por autores como: T Parsons, quien en 1949, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos”.

(Vargas, 2001), en los años setenta, David McClelland, realizó una serie de investigaciones las cuales se enfocaron a identificar algunas variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. Por medio de dichas investigaciones se corroboró la deficiencia de los test o pruebas para predecir el éxito del desempeño en el trabajo. McClelland, creó un marco de características que difieren en los diferentes niveles de desempeño de los trabajadores a partir de encuestas, entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se fijó en las características y el proceder de las personas que desempeñaban los empleos. (Molina, U; et al, 2006), otro autor muy referido en esta línea es R. E. Boyatzis (1982), quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que influyen en el desenvolvimiento de los directivos, utilizando para esto la incorporación del Análisis de Incidentes Críticos. En este estudio, se concluye que hay una serie de características personales que deberían tener de manera general los líderes, pero que existían también otras que solo poseían otros que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades. (Mertens, 1997), en esta misma década años ochenta algunos países industrializados como Inglaterra y Reino Unido implementan el sistema de formación para el trabajo basado en competencias. Se evidenciaban diferentes tipos de calificación de difícil acceso, pero era necesario racionalizar y simplificar el sistema, así como hacerlo más atractivo y accesible para los individuos y pertinente para la industria. El nuevo sistema de capacitación profesional en el Reino Unido pretendía ser global, incluyendo todos los oficios y diferentes niveles de competencia nacional; se trató de un conjunto de planes que cubrían todas las calificaciones profesionales y, era flexible, en tanto que no había cursos predeterminados ni requisitos de ingreso al sistema de educación y capacitación profesional. En el sistema inglés, se define la competencia laboral en el marco de las cualificaciones vocacionales nacionales que reflejan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar un trabajo efectivamente y demuestran que el candidato es competente en el área de trabajo. (Vargas, F, 2004), en este sistema, el concepto de competencia se encuentra latente en la estructura normalizada. “La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. España, por su parte, con el propósito de fundamentar, promover y desarrollar las propuestas de integración de las ofertas de formación profesional, así como la evaluación y acreditación de las correspondientes competencias profesionales, creó en 1986 el Sistema de Cualificaciones. En el modelo español aparece el concepto de calificaciones profesionales, la que se define como la agrupación de competencias profesionales con significación para el empleo, que pueden ser obtenidas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral. (Tobón, 2004), Australia, es también otro de los países donde se inicia el establecimiento de programas de formación para el trabajo con base en competencias laborales. Esto comienza a realizarse a partir de 1987, cuando los sindicatos solicitan que haya una mayor capacitación en las empresas y que se facilite la certificación de conocimientos y capacidades. En Latinoamérica, la formación laboral por competencias se inicia en México, país que “implementa en el año de 1995 el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, a partir de un diagnóstico del sector donde se encuentra el requerimiento por parte de las empresas de tener personal capacitado para responder a las demandas del mercado, con alto grado de flexibilidad, movilidad, resolución de problemas y capacidad para trabajar en equipo. La inserción del

enfoque de competencias en el ámbito laboral responde a un aumento de demanda de la sociedad de conocer las fortalezas y capacidades que se desarrollan a través de los diferentes procesos de producción, y por el interés de mejorar la preparación para obtener una mayor pertinencia para ayudar a la mejora del ambiente laboral. La demanda se centra en los diferentes estudios e investigaciones que se han realizado, tanto en el ámbito académico como en el campo laboral, sobre las competencias que necesitan los trabajadores en el mundo productivo actual. (Ramírez, LV; et al, 2008)

### **2.1.2 Competencias laborales en Ecuador**

Basado en la Constitución de la República del Ecuador y el Plan Nacional para El Buen Vivir, el Estado ecuatoriano, a través del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social (MCDS), llevo a cabo un programa piloto de capacitación por competencias. Para ello fue designado como órgano regulador del sistema, creando una Política Nacional de Capacitación 2010-2013, que tuvo como objetivo fundamental el coadyuvar al desarrollo humano de la población ecuatoriana, en los sectores productivo y social. Al momento la SETEC Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional financia programas de capacitación por competencias laborales; implementa actividades que satisfagan las necesidades de los distintos sectores productivos; establece lineamientos; supervisa y acredita a las entidades públicas y privadas encargadas de las capacitaciones, asegurándose de su calidad. Además, levanta perfiles profesionales involucrados en áreas como turismo, asistente del hogar, minería, metalmecánica, agropecuaria entre otros. (QUALITUR, 2008), informa que es una empresa de Ecuador que se dedica a la certificación de competencias laborales especializada en el área del turismo. La norma de competencia laboral debe enlistar todo lo que el trabajador debe saber, hacer y ser, para calificarlo como competente en determinada labor u ocupación. De la bibliografía citada se puede mencionar que las competencias laborales han tenido una evolución y que se han aplicado en diferentes países que hoy son potencia productiva. Por su parte las entidades públicas en Ecuador también han hecho capacitaciones basados en competencias laborales, pero aunque inicialmente la propuesta fue realizar la capacitación en varias áreas incluso la agropecuaria ha existido un trabajo más dirigido al área turística, incluso existe certificadoras privadas que se dedican a este servicio por ello es necesario fortalecer el sector productivo agropecuario realizando un estudio para evaluación por competencias laborales en el cultivo de banano.

## **2.2 Bases Científicas Y Teóricas**

### **2.2.1 Competencias**

(García, 2010) y (Vélez, 2007), definen a las competencias como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (UAB, 2014) y (Ludeña, 2004), se entiende como una combinación dinámica de atributos, en relación a conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que describen los resultados de los logros alcanzados en el ámbito laboral. Las competencias son el conjunto combinado de atributos que posee o debe poseer una persona para desempeñar un trabajo. Estos atributos se los puede resumir en conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades.

### **2.2.2 Evaluación**

(Casanova, s.f.), evaluación es la recopilación de información rigurosa y sistemática para contar con datos reales, válidos y fiables acerca de una situación. Esta valoración accederá a tomar las decisiones consecuentes en orden a modificar o mejorar la situación evaluada, por otro lado (Morales, M; et al, 2010) manifiesta que consiste en fijar valor a algo o darle una valoración. (Carrera F. , 2014), otra definición del concepto de evaluación que, además de incidir en su carácter procesual, de mejora de la situación actual genere cambios positivos. La evaluación es un proceso de medición, acompañamiento y ajuste permanente de los procesos para conocer la realidad de la situación y con estos datos llegar a mejorarla.

### **2.2.3 Evaluación por competencias**

(Ducci, 2010), la situación de los diferentes países que enfrentan el tema de la formación y desarrollo del talento humano basados en un enfoque de competencia laboral es múltiple y diversa. Las experiencias centradas en la competencia laboral son relativamente recientes y se ha llegado a ellas por diferentes caminos. (Alles, 2006), la evaluación del desempeño constituye una herramienta que permite unir al supervisor y supervisado al comprender que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas, así como el ¿cómo hacer para mejorar los resultados?. Existen tres razones por las cuales el tema de evaluación basada en competencia laboral es importante para todos. Estos tres elementos se vinculan con todas la experiencias que se han acercado a este enfoque en el escenario mundial. En primer lugar, porque enfatiza y focaliza el esfuerzo del desarrollo económico y social sobre la valorización de los recursos humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo. En este sentido, constituye una manera de recuperar la humanización del trabajo, es decir, centrar nuevamente el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en el ser humano, como agente y beneficiario del cambio. El segundo enfoque se debe basar en la formación del empleado para que desempeñe su labor de forma eficiente y que a su vez el capacite a nuevos compañeros y logre un crecimiento dentro de la empresa. Y finalmente, en tercer lugar, porque el enfoque de competencias se adapta a la necesidad de cambio, omnipresente en la sociedad internacional, sobretudo en el campo productivo. La actividad bananera no puede ser la excepción la evaluación por competencias es una herramienta que permitirá conocer la realidad de los trabajadores y a su vez promoverá hacer los cambios respectivos para corregir problemas detectados en el ámbito laboral. (EUROPEMPLEO, s.f.), la Evaluación del Desempeño de los trabajadores tiene como fin conocer cómo los empleados desarrollan su trabajo, y si lo están haciendo correctamente. Se trata de una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona que puede aportar información sobre su necesidad de mejora a nivel de conocimientos y habilidades, y que éstas puedan ser corregidas planteando medidas para ello. Aporta también a los trabajadores información sobre su competencia y progreso en el trabajo. Según (Chuya, S, 2011), el modelo de competencias, surge como una opción que permite alcanzar una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo llegar a ellos también común, es decir, los procesos productivos resultan coherentes entre sí. La aplicación del modelo se debe efectuar según el caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las competencias requeridas, identificando qué características tienen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de

sus compañeros y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

#### **2.2.4 Talento Humano**

(TALENTO HUMANO, 2013), la definición de talento humano suele confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. Sin embargo el talento, según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. La definición de talento humano se expresa como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación del proceso de producción del cultivo de banano, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

#### **2.2.5 Formación basada en competencias**

(Valverde, O, 2001), la formación basada en competencias permite que haya una relación directa entre las competencias requeridas y los contenidos de los programas de formación. De esta manera, quienes ejecuten la formación tendrán un referente para adecuar sus programas y quienes demanden sus servicios tendrán la seguridad que se adaptan a las necesidades.

Si algo caracteriza esta concepción de la formación, es el hecho de que:

- Las competencias son cuidadosamente identificadas, verificadas y conocidas por todas las personas implicadas en el proceso productivo.
- La instrucción se centra en el desarrollo de cada competencia y a cada una de ellas acompaña su correspondiente evaluación.
- La evaluación tiene en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principales fuentes de evidencia.

(OEI, 2000), la motivación individual para aprender y la variedad de las ofertas de aprendizaje son las claves fundamentales del éxito del aprendizaje permanente sobre todo cuando se está desempeñando un trabajo. (Valverde, O, 2001), la aptitud de desarrollar con eficacia una actividad de labor movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para conseguir los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos de los trabajadores como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surgen durante el ejercicio del trabajo. (Delors, J et al, 1996), "ya no basta con que cada individuo acumule al comienzo de su vida una reserva de conocimientos a la que podrá recurrir después sin límites. Sobre todo debe estar en condiciones de aprovechar y utilizar durante la vida cada oportunidad que se le presente de actualizar, profundizar y enriquecer ese primer saber y de adaptarse a un mundo en permanente cambio". La formación o capacitación o también acciones, como la retroalimentación son necesarias en las empresas para mejorar los niveles de desempeño laboral del talento humano. El concepto de competencias se asocia a características personales que explican un rendimiento laboral superior. Las competencias constituyen el conjunto de características de una persona, que está directamente relacionado con la buena ejecución en un puesto de trabajo o de una determinada tarea.

#### **2.2.6 Clasificación de las competencias**

**Competencias Básicas:** son las que se obtienen en la formación básica y que ayuda el ingreso al trabajo; entre ellas podríamos mencionar: habilidades para manipular objetos, la lectura y escritura, la comunicación oral, el cálculo, entre otras. (Pilalao, 2011).

Su identificación y adecuada definición puede ayudarnos en la empresa de los requisitos mínimos para el ingreso en una determinada área.

**Competencias genéricas o transversales:** las competencias genéricas o transversales son aquellas que se pueden aplicar en un amplio campo de ocupaciones y situaciones laborales dado que aportan los instrumentos básicos que necesitan los sujetos para estudiar los problemas, evaluar las estrategias a utilizar y aportar soluciones adecuadas. También se les conoce como competencias transversales ya que colaboran a la ejecución de la mayoría de los trabajos que se le presentan a una persona en los diversos campos laborales (UNNE, 2007).

Este tipo de competencias deben verse asociadas con los propósitos que determinan la misión y la visión de la empresa.

En su definición pueden ser consideradas diferentes clasificaciones:

- Instrumentales: capacidad de análisis y síntesis. Capacidad de organizar y planificar el trabajo.
- Interpersonales: capacidad crítica y autocrítica. Trabajo en equipo.
- Sistémicas: capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.

**Competencias específicas:** se entiende por competencias específicas aquellas que le contribuyen una calificación profesional concreta al trabajador, es decir, saberes propios de un ámbito profesional específico. El dominio de estas capacidades específicas contribuirían a los trabajadores en conocimientos, habilidades, actitudes y valores propios de cada profesión ya que están vinculadas a lo que se puede denominar saber profesional (UPCT, s.f.) (INFOMASTER, s.f.).

### **2.2.7 Factores que intervienen en las evaluaciones por desempeño y competencias.**

(Pilaloo, 2011), expresa que es indispensable que las evaluaciones de desempeño posean niveles de valoración o estándares, completamente demostrables. Los procedimientos de medición deben estar directamente vinculados con los requerimientos de la empresa, sino tendrían falta de validez. Los factores a tener en cuenta en las evaluaciones de desempeño son los siguientes:

**Estándares del desempeño:** son parámetros que nos permiten una evaluación más puntual. Para ser claros deben guardar relación con el rendimiento que se desean en cada puesto. Se desprenden del estudio del puesto, están basados en las responsabilidades y labores del puesto, con los cuáles él evaluador puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

**Mediciones del desempeño:** son los procedimientos de calificación de cada trabajo. Deben ser de empleo fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Dentro de las evaluaciones del desempeño se encuentran dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la evaluación, estos son la objetividad y subjetividad. Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas y tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, entre otras. Las mediciones subjetivas son calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. (Pérez, 2009), se basan en la observación del desempeño, la cual puede llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa sucede cuando quien evalúa el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe apoyarse en otros elementos y situaciones hipotéticas como exámenes escritos, simulaciones.

**Elementos subjetivos del evaluador:** las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el evaluador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Las creencias personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el efecto puede ser gravemente distorsionado.
- El resultado de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del trabajador. Es probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro metódico de las actividades del trabajador puede servir para mermar este efecto o hacerlo desaparecer.
- Tendencia a la evaluación central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, alterando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. Al poner a todos los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos, y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.
- Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al trabajador, predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el trabajador le produce. Este problema se presenta cuando al evaluador le toca calificar a sus amigos o a los que no son.
- Efecto eco: igual al anterior pero cuando la evaluación es negativa.
- Error de lenidad: se evalúa a todos los trabajadores por arriba de lo que les corresponde.
- Error de severidad: se califican a todos los trabajadores por debajo de lo que les corresponde.
- Efecto de primacía: la primera información influencia la evaluación de la persona.
- Efecto de recencia: la última información influencia la evaluación.
- Efectos de contraste: la evaluación que recibe un individuo influencia la valoración de otro.
- Efecto de contagio: la evaluación que recibe el trabajador en el pasado, influencia la próxima evaluación con el paso del tiempo.
- Error de semejanza: el evaluador se deja influenciar por su parentesco con el trabajador.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente

estrictas. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados. (Pilaloo, 2011)

### **2.2.8 Técnicas para medir competencias**

(Gallego, s.f.); (Pilaloo, 2011), se denominan técnicas activas pues en ellas el aspirante crea la situación, la desarrolla, y en otros casos la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

- Entrevista: ayuda a la interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones.
- Ejercicios en Bandeja: se manifiestan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el trabajador es preguntado cómo trataría los diferentes eventos existentes en esa bandeja. Se busca averiguar, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.
- Ejercicios en grupo: permite observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre una temática previamente preparado por los evaluadores. Permite ver Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.
- Presentaciones individuales: esta técnica consiste en entregar a los trabajadores un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite detectar algunas competencias muy específicas.
- Encontrar hechos: consiste en proporcionar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestará preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.
- Ejercicios de escucha: se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se medirá su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que realizará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información
- Otras técnicas: pueden también utilizarse en la medición de Competencias los Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Proyectivas, entre otros.

### **2.2.9 Proceso de implementación de la evaluación basada en competencias**

Adaptando de modelos para evaluación en procesos laborales de la evaluación basada en competencias obedece a un proceso que incluye las siguientes fases:

- a. Conformación de un equipo evaluador.
- b. Identificar el plan estratégico de la evaluación.
- c. Identificar la misión del área o equipo a evaluar.
- d. Identificar las competencias sugeridas en el grupo evaluado.
- e. Verificación de desempeños exitosos.
- f. Estandarización de las competencias.

## **3. Aspectos metodológicos**

### **3.1 Materiales**

#### **Recursos bibliográficos**

- Bibliotecas
- Hemerotecas
- Redes electrónicas
- Páginas web, etc.

#### **Materiales y equipos**

##### **A. Materiales**

- Internet
- Folletos
- Revistas
- Libros
- Encuesta

##### **B. Equipos**

- Computadora
- Proyector
- Cámara fotográfica digital

- Cuaderno de apuntes.

### **C. Recursos humanos**

- Investigador
- Director de tesis
- Técnicos participantes en el trabajo.

## **3.2 Métodos**

### **3.2.1 Modalidad y tipo de investigación**

La presente trabajo se considera una investigación participativa y estará dirigida a determinar ¿Cómo es? ¿Cómo está? la situación de las variables que se deberá estudiar en la población, la frecuencia con que ocurre un fenómeno y en quienes se presentan. Es decir describir un hecho tal cual aparece en la realidad, en esta categoría existe algunas formas como las encuestas, estudios de casos para la información. Además se apoya en otros tipos de investigaciones como: aplicada, investigación de campo, para la toma de decisiones, exploratoria y descriptiva.

### **3.2.2 Métodos a utilizar en la investigación**

Para toda investigación es necesaria la implementación de un método no solo porque se necesita ordenar y organizar un trabajo sino fundamentalmente, se requiere hallar un resultado positivo sobre lo que se investiga, y de entre su resultado el objetivo primordial es encontrar la verdad. (Muñoz, F., 2005)

Los métodos a utilizar en la presente investigación se mencionan a continuación:

- **Método Deductivo:** la utilización de este método en el desarrollo de esta investigación, permitirá obtener hechos específicos que derivados de un universo de información, serán de suma utilidad e importancia para demostrar la afirmación de la hipótesis.
- **Método Inductivo:** partiendo de casos particulares a la generalidad, este método permitirá en la investigación establecer conclusiones una vez que la información este ordenada totalmente. Por otra parte por medio de este método y a partir de la validez de la información particular o específica, se podrá demostrar el valor de verdad del enunciado general.
- **Método Analítico:** el uso de este método permitirá analizar de manera más objetiva la vasta información tanto primaria como secundaria recopilada para este trabajo, a fin de que, la información que quede plasmada en el mismo, sea crítica y sobre todo de trascendencia y se convierta en un instrumento útil de investigación a futuro.
- **Método Sintético:** este método aplicado en esta investigación, permitirá extraer la información más útil y necesaria para la realización de esta tesis.

## **3.3 Variables de estudio**

La situación competitiva de los trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente del Cantón El Triunfo puede ser definida como todos aquellos factores que afectan el desempeño laboral, respecto al uso de determinada tecnología y prácticas para la producción, incluyendo los modelos de evaluación del talento humano y las principales variables de estudio tales como, calidad del trabajo, responsabilidad, compromiso empresarial, liderazgo y trabajo en equipo.

### **3.3.1 Calidad del trabajo**

(Mertens, 1997), manifiesta que se reconoce al interior de la empresa la importancia de la competencia del factor humano para alcanzar determinados objetivos. El esfuerzo demostrado por los trabajadores es un factor relativamente fácil de controlar por la gerencia, y de imitar por los competidores. Sin embargo, la calidad y dirección de ese esfuerzo, que forma parte de la cultura organizacional, no puede controlarse con facilidad y para lograrlo se requiere que la empresa invierta en la formación y desarrollo de sus recursos humanos. En lo que respecta a la oferta de formación puede observarse también una evolución hacia el enfoque de competencia laboral, en un intento de que las instituciones educativas den cuenta de los requerimientos del sector productivo moderno, atiendan los rezagos existentes y mejoren las condiciones de calificación y empleo de los diversos sectores de la población. Frente a estos cambios, surge el concepto de competencia laboral que rebasa al de las simples calificaciones para un puesto de trabajo específico. El desafío para este enfoque es proporcionar respuestas a la necesidad de identificar y construir nuevos ámbitos de saberes, desde una perspectiva que permita la adaptación a las nuevas circunstancias. La autonomía del trabajador supone que cuanto más autónomo es un trabajador, más estímulos tiene para aprender, lo que nos conlleva a la calidad. Sin embargo, la autonomía del trabajador en las empresas de América Latina no es parte de la cultura laboral y, en el mejor de los casos, llega a una situación de autonomía controlada.

### **3.3.2 Responsabilidad**

(Tuijnman A, s.f), deduce que en un mundo de rápidos cambios, la capacitación a lo largo de toda la vida requiere un replanteamiento de los papeles y las responsabilidades que asumen todos los trabajadores que intervienen en el proceso de producción y quienes establecen el marco de políticas necesario para el desarrollo del proceso productivo. Los gobiernos necesitan promover mecanismos estratégicos y comunes hacia la capacitación continua, a través del mejoramiento de estructuras de apoyo y del establecimiento de esquemas de evaluación, tanto a los trabajadores como a las empresas y sistemas de producción, a fin de asegurar una mayor efectividad y responsabilidad con respecto a los recursos que utilizan. También, se requiere definir metas claras y normas de desempeño, así como proporcionar a los trabajadores oportunidades de mejoramiento de sus habilidades para enfocar y sostener el cambio organizacional.

### 3.3.3 Compromiso Empresarial

(Mertens, 1997), manifiesta que uno de los principales objetivos del enfoque de competencia laboral es ayudar a romper con las inercias y obstáculos que a la fecha han inhibido la dinamización de la formación, capacitación y compromiso de su personal. Esto obedece parcialmente a los problemas que enfrentan las empresas para poner en práctica programas de formación, en ocasiones dado que no saben dirigirlos adecuadamente para alcanzar sus objetivos, por los costos de los programas o por el temor de alterar la estructura de jerarquías y remuneraciones. No obstante, el concepto de normas de competencia ha permitido a las empresas dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación. Los trabajadores para poder lograr los objetivos de la empresa, deben estar inmersos en las metas propuestas y tener clara Misión, Visión y los valores corporativos de la misma, con la finalidad de que sientan la empresa como propia, y sentirse comprometidos con las tareas encomendadas dentro de la organización.

### 3.3.4 Liderazgo y Trabajo en Equipo

(Del Valle, 2014); (Corona, s.f.) y (Chiriboga, 2010), manifiesta que mantener unido o cohesionado el grupo o equipo requiere que éste tenga un tamaño que permita la interacción cara a cara y que permita la posibilidad de desarrollar actividades colectivas que puedan estar soportadas en espacio de encuentro periódico, en los cuales se reflexione en conjunto sobre los problemas a resolver y las estrategias a desarrollar para abordarlos. En la esencia del trabajo en equipo está la búsqueda de resultados, y estos deben ser mensurables. En síntesis, podemos sostener que lo que caracteriza y define a los Equipos es la presencia de:

- Un conjunto de personas con conocimientos y habilidades complementarias.
- El establecimiento de objetivos, con definición de niveles de logro esperados.
- El desarrollo de estrategias para alcanzarlos.
- La presencia de una tarea en la que esta estrategia se desarrolla, que no es lineal y que debe atravesar diferentes obstáculos.
- El desarrollo concomitante de sentimientos y valores que vinculan el conjunto de personas que conforman el trabajo en equipo.

### 3.4 Estadística descriptiva e inferencial

(Webster, L., 1997), informa que la estadística es la ciencia que tiene que ver con la recolección, organización, presentación, análisis e interpretación de datos. Se sabe que en el estudio estadístico el primer paso es la recolección de datos, es usual asumir que los datos ya han sido recolectados y que ahora están disponibles. Por consiguiente el proceso comienza por organizar y presentar estos datos de manera significativa y descriptiva. Los datos deberán colocarse en un orden lógico que revele rápida y fácilmente el mensaje que contienen. Este procedimiento constituye el proceso de la estadística descriptiva. Luego de que los datos se han organizado y se han presentado para su revisión, el estadístico debe analizarlos e interpretarlos. Estos procesos se basan en la estadística inferencial y constituyen un importante beneficio para el análisis estadístico, mediante la ayuda en el proceso de toma de decisiones y solución de los problemas.

### 3.5 Población y muestra de la investigación

Será una muestra representativa del talento humano de la Cooperativa Bananera Sol De Oriente del cantón El Triunfo Provincia del Guayas.

La Cooperativa Bananera Sol de Oriente está conformada por 23 socios activos y 17 inactivos. Los socios activos en su conjunto poseen 575Ha de banano aproximadamente a razón de 25Ha de Banano/ socio. (Carrera E., 2014) y (Sánchez, 2014), cada socio posee 1 administrativo y 25 personas que laboran de los cuales 10 son fijos o trabajadores de campo y 15 son eventuales que laboran solo dos días por semana en actividades de empaque por lo que la cantidad de personas que laboran en la Cooperativa Sol de Oriente están distribuidas en tres categorías. **(Ver apéndice 1)**

Para conocer el tamaño de la muestra, se empleará la fórmula estadística de la muestra aleatoria por estratos conociendo el tamaño de la población que es finita en un total de 598 trabajadores. Para lo cual utilizando la fórmula y realizando los cálculos correspondientes, el tamaño de la muestra fue de 83 trabajadores. (Suárez, 2011)

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

n=	Tamaño de la muestra	?
Z=	Nivel de confianza del 95% ò (5% de probabilidad de error)	1,96
p=	Variabilidad positiva %	% con que se aceptó la hipótesis (0.5)
q=	Variabilidad negativa (1- p)	%con la que se rechazó la hipótesis (0.5)
N=	Tamaño de la población	598 trabajadores
e=	Error de muestreo	% que puede tomar valores de 1% a 10% (0.1) <sup>2</sup>

$$n = \frac{1,96^2 * 598 * 0,5 * 0,5}{0,1^2 * (598 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,5}$$

n= 82,86  
n= 83 trabajadores

**Nota:** El error de muestreo se admitirá un 10%; por lo que e = 0.10

Sin embargo es de tomar en cuenta que el universo de estudio está estratificado por lo que se procederá a estratificar la muestra. **(Ver apéndice 2)**

Para seleccionar a las personas a entrevistar y encuestar tanto de los administrativos, empaque y proceso, se utilizó una fórmula estadística de selección de muestra aleatoria. **(Ver anexo 2).**

Para la tabulación de los datos tanto de los entrevistados como de los encuestados, con la finalidad de mostrar tablas y gráficos se utilizó una versión a prueba del programa SPSS.

### 3.6 Técnicas De Investigación

También se emplearán las siguientes técnicas de investigación:

- **Observación Directa:** esta técnica permitirá conocer y evaluar la realidad de los trabajadores de la cooperativa bananera y su disposición a aceptar las recomendaciones del presente estudio.
- **Técnica Documental:** la recopilación de información documentada, representa un plus al trabajo de investigación, además el aporte del investigador en la correcta selección de la información y su respectivo análisis y síntesis de la misma.
- **Técnica Estadística:** con esta técnica la recopilación de datos estadísticos mediante la encuesta, ayudará analizar la frecuencia de las variables que tienen relación con las limitantes en el desempeño de los trabajadores, y así, sustentar y justificar nuestro estudio.

### Escala de likert para la tabulación de datos

(ANTZ, s.f.), la escala de Likert es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de reacción, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas, de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de respuesta. En la mayoría de las investigaciones, cuando se evalúan actitudes y opiniones, se suele utilizar la escala de Likert. Esta escala se difundió ampliamente por su rapidez y sencillez de aplicación, desde su desarrollo en 1932. Su aplicación ha tenido un crecimiento exponencial a lo largo de los años y en la actualidad, luego de 77 años, continúa siendo la escala preferida de casi todos los investigadores. Esto le ayudará adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para evaluar las propuestas de su de investigación. **(Ver apéndice 3).**

## 4. Análisis e interpretación de resultados

### 4.1 Diagnóstico de las principales competencias laborales al desempeño del talento humano de la cooperativa bananera sol de oriente del cantón el triunfo

Para realizar el presente diagnóstico se utilizó una entrevista estructurada. **(Ver Apéndice 4)**, de la misma que se obtuvo los siguientes resultados.

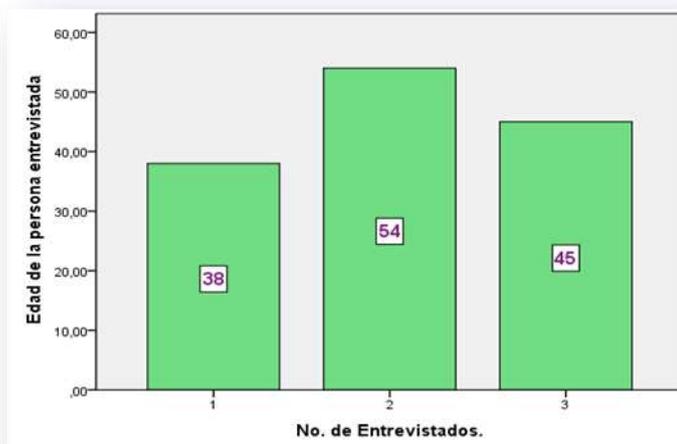
#### 4.1.1 Entrevista a Directivos

**Cuadro 1. Edad de la persona entrevistada**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Stándar
Edad de la persona entrevistada	3	38,00	54,00	45,6667	8,02081

Fuente: Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
Elaborado por: Autores

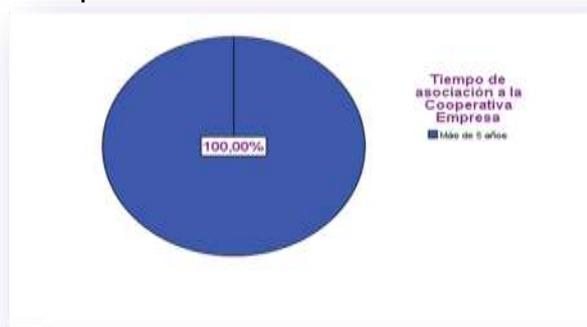
**Gráfico 1. Edad De La Persona Entrevistada**



**Fuente:** Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborado por:** Autores

En la presente entrevista realizada a 3 directivos de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente, dio como que la persona de menor edad es de 38 años, la mayor de 54 años, y un promedio de 46 años.

**Gráfico 2. Tiempo de asociación a la cooperativa**



**Fuente:** Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborado:** Autores

El tiempo de asociación a la Cooperativa Bananera Sol de Oriente del personal administrativo supera los 5 años de afiliación, evidenciando así un 100% de administrativos que sobrepasan los 5 años.

**PREGUNTA 1. Promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.**

El 100% del personal administrativo de la cooperativa Bananera Sol de Oriente, promueven un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

**Fuente:** Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborad por:** Autores

**PREGUNTA 2. Resuelve de forma efectiva dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo.**

Dentro de la cooperativa Bananera Sol de Oriente, el 66,67% del personal administrativo resuelven de forma efectiva dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo, mientras que el 33,33% no lo resuelve.

**Fuente:** Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborado por:** Autores

**Pregunta 3. Responde de forma clara y oportuna dudas del personal del establecimiento.**

El personal administrativo dentro de la Cooperativa, responde de forma clara y oportuna dudas del personal del establecimiento en un 100%.

**Fuente:** Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborado por:** Autores

**Pregunta 4. Demuestra respeto a sus subordinados**

Se evidencia dentro de la entrevista realizada a los directivos y personal administrativo que demuestran respeto a sus subordinados en un 100%.

**Fuente:** Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborado por:** Autores

**Pregunta 5. Procura evitar comportamientos discriminatorios en el ambiente interno.**

Mediante el presente estudio se constató que el personal administrativo procura evitar comportamientos discriminatorios en el ambiente interno en un 100%.

**Fuente: Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 6. Aporta ideas para mejorar el proceso de trabajo dentro de la empresa.**

Los administradores de las empresas bananeras asociadas a la cooperativa Sol de Oriente aportan en 100% con ideas para mejorar el proceso de trabajo dentro de la empresa.

**Fuente: Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 7. Colabora con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo.**

El 100% del personal administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente colaboran con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo que ayudan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Fuente: Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 8. Promueve la iniciativa y el espíritu empresarial.**

De la misma manera el personal administrativo si promueven la iniciativa y en espíritu empresarial lo que permiten un clima laboral saludable para los miembros de la organización.

**Fuente: Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 9. Da charlas u orientaciones sobre responsabilidad laboral.**

Se pudo evidenciar mediante las entrevistas realizadas que apenas solo el 33,33% del personal administrativo dan charlas u orientaciones sobre responsabilidad laboral, mientras que el 66,67% no lo hacen.

**Fuente: Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 10. Reacciona eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas al interior del establecimiento.**

Los administrativos de la empresa reaccionan eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas al interior del establecimiento en 100%.

**Fuente: Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 11. Proporciona a sus trabajadores de la respectiva indumentaria para desempeñar sus labores de empaque y de campo.**

De la información obtenida en la entrevista realizada el 66,67% del personal administrativo proporcionan de la respectiva indumentaria a los trabajadores tanto de empaque como de campo, mientras que el 33,33% no lo hacen.

**Fuente: Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 12. Exige a sus subordinados utilizar indumentaria entregada.**

El personal administrativo exige en un 100% a sus subordinados la utilización de indumentaria entregada, lo que permitirá que realicen sus labores tanto de campo como de empaque con total normalidad y con las precauciones del caso.

**Fuente: Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 13. Promueve la realización de un trabajo ordenado.**

El 100% del personal encargado de administrar las empresas bananeras asociadas a la cooperativa sol de Oriente promueve la realización de un trabajo ordenado, con la finalidad que se desarrolle con total normalidad el proceso productivo.

Fuente: Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
Elaborado por: Autores

**Pregunta 14. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.**

El 100% de los directivos de la cooperativa bananera Sol de Oriente se anticipan a las necesidades o problemas futuros.

Fuente: Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
Elaborado por: Autores

**Pregunta 15. Se muestra atento(a) al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.**

El 100% del personal administrativo se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.

Fuente: Entrevista realizada al personal Administrativo de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
Elaborado por: Autores

**4.1.2 Encuesta a Empleados**

Para realizar el presente diagnóstico se utilizó una encuesta estructurada. (Ver apéndice 5), de la misma que se obtuvo los siguientes resultados:

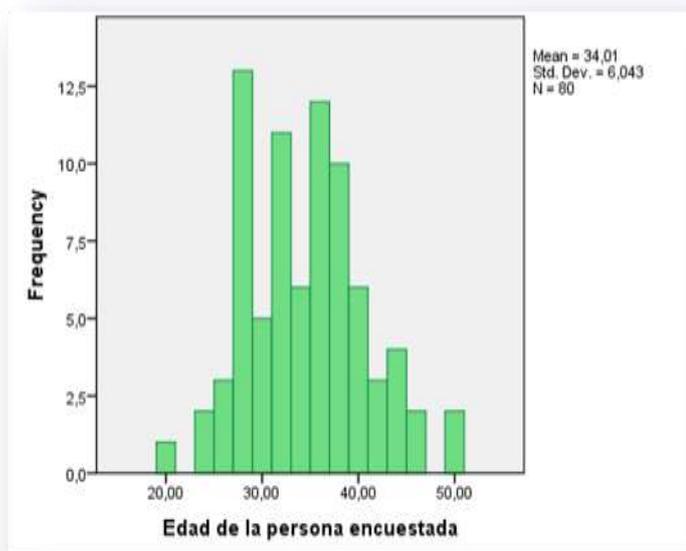
Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.

**Cuadro 2. Edad de la persona encuestada**

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación Estándar</i>
Edad de la persona encuestada	80	20,00	49,00	34,0125	6,04308
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>				

Elaborado por: Autores

Edad de la persona encuestada



Fuente: Encuesta realizada al trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.

Elaborado por: Autores

Dentro de la encuesta realizada a 80 trabajadores entre ellos 32 que desempeñan labores de campo y 48 actividades de empaque (ver anexo 8) se determinó que la edad promedio es de 34 años siendo la mínima 20 y 50 la máxima.

**Cuadro 3. Descripción del cargo**

		<b>Cantidad</b>
Descripción del Cargo	Labores de Campo	32
	Labores de Empaque	48

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.

Elaborado por: Autores

Descripción del cargo



**Fuente:** Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborado por:** Autores

De la encuesta realizada a los 80 trabajadores en cuanto a la descripción del cargo, dio como resultado que el 60% de ellos pertenecen a actividades relacionadas a las labores de empaque y el 40% a las labores de campo.

#### **Tiempo en la empresa**

La empresa cuenta con un % bastante elevado en cuanto a la antigüedad de los trabajadores, teniendo así que el 60% de ellos tiene entre 3 años y más de 5 años en la empresa, y apenas un 12,5% menor a un año.

**Fuente:** Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborado por:** Autores

#### **Pregunta 1. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado, evaluando periódicamente la exactitud, seriedad claridad, y utilidad de las tareas encomendadas.**

El 48,75% de los trabajadores de la mencionada cooperativa, siempre va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado, mientras que el 3,75% nunca y muy pocas veces lo hacen.

**Fuente:** Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborado por:** Autores

#### **Pregunta 2. Produce o realiza un trabajo metódico**

El 49,37% de los empleados, algunas veces realizan un trabajo metódico, el 10,13% muy pocas veces y sólo el 7,59% lo hacen siempre.

**Fuente:** Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborado por:** Autores

#### **Pregunta 3. Produce o realiza un trabajo ordenado**

El 56,25% siempre y casi siempre realizan un trabajo ordenado mientras que el 23,75% muy pocas veces y nunca lo han realizado.

**Fuente:** Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborado por:** Autores

#### **Pregunta 4. Produce o realiza un trabajo en los tiempos establecidos.**

Las tareas encomendadas a los trabajadores tanto de campo como de empaque son cumplidas por el 25% de los empleados, el 25% casi siempre lo cumplen y el 2,5% nunca las cumplen.

**Fuente:** Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborado por:** Autores

#### **Pregunta 5. Cumple con los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en las labores de campo o empaque, y respetando razonablemente los plazos establecidos.**

Dentro de la cooperativa Bananera Sol de Oriente el 2,5% de sus trabajadores no cumple con los objetivos de trabajo, no demostrando iniciativa en sus labores, mientras que 30% siempre, respetando razonablemente los plazos establecidos.

**Fuente:** Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborado por:** Autores

#### **Pregunta 6. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.**

El 63,75% de los trabajadores de campo y empaque se anticipan a las necesidades y problemas futuros dentro de la organización.

**Fuente:** Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.  
**Elaborado por:** Autores

#### **Pregunta 7. Tiene nuevas ideas y muestra originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo.**

Los trabajadores tanto de campo como de empaque muestran que un 23,75% no tienen ideas ni muestran originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo.

**Fuente:** Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 8. Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.**

Dentro de la cooperativa Bananera Sol de Oriente aproximadamente el 48,75% de los trabajadores se muestran atentos al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo, mientras que el 51,25% presenta poca atención por los cambios y las nuevas tecnologías.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 9. Demuestra interés por acceder a instancias de actualización de conocimientos (cursos, talleres) y aplica nuevos conocimientos en el ejercicio de sus funciones.**

Aproximadamente el 47,50% de los trabajadores de la cooperativa demuestran interés por acceder a instancias de actualización de conocimientos, mientras que el 52,5% presentan poco interés por asistir a cursos o talleres.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 10. Puede trabajar independientemente.**

Uno de los aspectos importantes a analizar es que un 23,75% muy pocas veces o nunca pueden realizar trabajos de manera independiente, mientras que un 22,50% siempre lo hace.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 11. Reacciona eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas al interior del establecimiento.**

Es importante mencionar que un 73,75% de los trabajadores reacciona eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas al interior del establecimiento, pero un grupo pequeño no lo hace representado por un 8,75%.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 12. Mantiene al supervisor directo informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.**

Es importante analizar que aproximadamente el 52,50% de los trabajadores mantienen al supervisor directo informado de los progresos de las labores y avances en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse, mientras que el 47,5% pocas veces lo hacen.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 13. Trasmite información del progreso del trabajo y de posibles problemas en la empresa oportunamente.**

Dentro del grupo de trabajadores de campo y de empaque el 50% de ellos no siempre transmiten la información del progreso del trabajo y de posibles problemas en la empresa oportunamente.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 14. Demuestra autonomía y resuelve oportunamente imprevistos al interior del establecimiento.**

El 47,50% del total de trabajadores de las empresas bananeras no siempre demuestran autonomía y resuelven oportunamente imprevistos al interior del establecimiento.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 15. Sabe afrontar situaciones y problemas infrecuentes.**

Afrontar las situaciones y problemas infrecuentes a resultado un problema para los trabajadores de la cooperativa ya que aproximadamente el 55% de ellos no han sabido manejar estas situaciones.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 16. Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.**

Solo el 50% de los trabajadores pertenecientes a la cooperativa asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, mientras que el otro 50% en algunos casos no demuestra ese compromiso y ese deseo de mejorar.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 17. Conoce la Misión y la Visión de la empresa en que labora.**

Aproximadamente el 45% de los empleados de las empresas bananeras conocen la Misión y la Visión de la misma, mientras que el 65% no tienen conocimiento de las mismas.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 18. Colabora con las actividades extraordinarias a su función en el establecimiento.**

Un elevado porcentaje de trabajadores representado por un 47,5%, no colaboran o colaboran poco con las actividades extraordinarias en función del establecimiento.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 19. Aporta ideas para mejorar el proceso de trabajo dentro de la empresa.**

Unos de los aspectos importantes de analizar es que el 56,25% de los trabajadores no aporta con ideas para mejorar el proceso de trabajo dentro de la empresa, algunas veces 18,75% y pocas veces y nunca un 25%.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 20. Colabora con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo.**

Existe un importante número de trabajadores representados por un 53,75% que colabora con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo, pero así mismo aproximadamente el 46,75% del total de trabajadores no colabora con estas actividades a fin de mejorar los procesos de trabajo.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 21. Asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de trabajos y/o tareas encomendadas por sus superiores.**

Un número elevado de trabajadores representados por el 43,04% no asume con agrado ni demuestra buena disposición en la realización de tareas encomendadas por sus superiores.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 22. Promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.**

El 64,56% de los trabajadores si promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 23. Resuelve de forma efectiva dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo.**

El 51,9% de los trabajadores de la cooperativa, resuelven de forma efectiva las dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo, mientras que un número bastante elevado de trabajadores representado por el 48,10% no tienen la capacidad de resolución de dificultades dentro de la organización.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 24. Presenta algún tipo de discriminación en lo que se refiere a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad y capacidades especiales.**

La gran mayoría de los empleados de la cooperativa, representado por un 94,94% no presenta algún tipo de discriminación en lo que se refiere a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad y capacidades especiales, sin embargo es importante considerar que el 5,06% siempre presenta algún tipo de discriminación, por lo que se debería tomar en cuenta esta falencia para superar esta discriminación.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 25. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad y capacidades especiales.**

Algunos trabajadores representados con el 24,05% no colaboran con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad y capacidades especiales, mientras que la mayoría de ellos si lo hacen.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 26. Informa y consulta oportunamente a los funcionarios sobre cambios que los afecten directamente.**

Aproximadamente el 45,57% de los trabajadores de la cooperativa no informa ni consulta oportunamente a los funcionarios sobre los cambios que les afecten directamente al normal desenvolvimiento de sus labores.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 27. Responde de forma clara y oportuna dudas del personal del establecimiento.**

Al igual que en los otros casos solo aproximadamente el 55,7% de los trabajadores de la cooperativa responde de forma clara y oportuna dudas del personal del establecimiento, mientras que el 44,30% no lo hace.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 28. Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo.**

Como resultado de la aplicación de la encuesta a los trabajadores se obtuvo que el 43,04% siempre valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo, el 11,39% casi siempre, el 17,72% algunas veces, el 26,58% muy pocas veces y el 1,27% nunca lo hace.

**Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.**

**Elaborado por: Autores**

**Pregunta 29. Demuestra respeto a sus superiores.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto al respeto a sus superiores esta dado de la siguiente forma, el 49.37% siempre, el 12.66% casi siempre, el 15.19%, algunas veces y el 22,78% muy pocas veces se respeta a sus superiores.

**Fuente:** Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.

**Elaborado por:** Autores

**Pregunta 30. Demuestra respeto a sus compañeros de trabajo.**

El 44,30% de los empleados demuestran respeto a sus compañeros, el 18,99% casi siempre, mientras que el 13,92% algunas veces, y el 22,78% muy pocas veces actúan de manera respetuosa con sus compañeros.

**Fuente:** Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.

**Elaborado por:** Autores

**Pregunta 31. Demuestra respeto a sus subordinados (en caso existir una tareas en la que Ud. Es el responsable)**

De acuerdo a los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta a 80 trabajadores el 44,30% demuestra respeto a sus subordinados, el 13,92% casi siempre, el 20,25% algunas veces, el 20,25% muy pocas veces, y el 1,27% nunca actúa con respeto hacia sus compañeros.

**Fuente:** Encuesta realizada a trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente.

**Elaborado por:** Autores

**4.2 Potencialidades y debilidades para la implementación de una metodología de evaluación por competencias como herramienta de la administración, para el mejoramiento en el desempeño laboral del talento humano**

Para la identificación de potencialidades y debilidades luego de la realización de del diagnóstico se procede a resumir mediante Matriz FODA. Obteniendo lo siguiente:

**4.2.1 Análisis FODA**

**Fortalezas**

- Existe trabajo en equipo.
- Existe predisposición para la capacitación.
- La mayoría de los trabajadores tienen experiencia en el trabajo de actividades en el sector bananero.
- Algunos trabajadores pueden trabajar en forma independiente

**Oportunidades**

- Capacitaciones gratuitas por parte de la Universidad Agraria del Ecuador en temas relacionados a la gestión para el desempeño laboral.
- Aseguramiento de la estabilidad laboral en la empresa si se mejoran los procesos productivos.

**Debilidades**

- Los trabajadores reciben poca capacitación por parte del personal administrativo.
- Algunos trabajadores no reciben la indumentaria necesaria para realizar los trabajos de campo y empaque.
- En pocos casos se realiza un trabajo metódico u ordenado por parte de los trabajadores.
- No se realizan los trabajos en los tiempos establecidos.
- En pocos casos se realiza anticipación frente a problemas futuros.
- Poca comunicación al supervisor sobre el avance de los trabajos efectuados.
- No se resuelve imprevistos de manera autónoma en las empresas.
- No todos conocen la misión y visión de la empresa.

**Amenazas**

- El precio de venta del banano no es estable.
- Las condiciones climáticas en la zona de estudio son variables.

**4.2.2 Estrategias sobre análisis FODA**

**Estrategias para potenciar las fortalezas**

- Realizar talleres de capacitaciones sobre trabajo en equipo.
- Concientizar sobre la responsabilidad e independencia al realizar el trabajo.

**Estrategias para aprovechar las oportunidades**

- Realizar convenios de capacitación gratuita con la Universidad Agraria del Ecuador.
- Efectuar evaluaciones permanentes por competencias, para ir dando estabilidad laboral de acuerdo a los criterios de desempeño laboral.

**Estrategias para mitigar las debilidades**

- Capacitar al personal administrativo, para que a su vez puedan capacitar a los trabajadores.
- Coordinar la entrega y uso de la indumentaria para realizar los trabajos.
- Documentar los procesos de elaboración de los trabajos con métodos y tiempos establecidos.
- Efectuar simulacros sobre posibles imprevistos en el proceso del trabajo para analizar y plantear soluciones.

- Fomentar el conocimiento de la misión y visión de la empresa.

#### **Estrategias para mitigar las amenazas**

- Realizar venta del producto a empresas exportadoras que garanticen la compra con cupos y precio oficial para todo el año.
- Capacitar al personal para actividades de prevención de problemas climáticos que afecten la producción bananera.

#### **4.3 Metodología de evaluación por competencias como herramienta de la administración, para el mejoramiento en el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa bananera sol de oriente del cantón el triunfo**

Luego del análisis FODA, se plantea una metodología de evaluación por competencias que obedece a un proceso que incluye las siguientes fases: Conformación del equipo evaluador, Identificar el plan estratégico de la evaluación, Identificar la misión del área o grupo a evaluar, Identificar las competencias requeridas en el grupo evaluado, Verificación de desempeños exitosos y Estandarización de las competencias.

##### **4.3.1 Conformación del equipo evaluador**

El equipo evaluador se conformará por un administrador más tres trabajadores de mayor experiencia y conocimiento en los diferentes puestos de trabajo, por lo que el equipo estará conformado por 4 personas. **(Ver anexo 12)**

<b>Evaluador</b>	<b>Cargo</b>	<b>Función</b>
1	Administrador	Presidir el equipo
2	Trabajador de campo	Asesorar y examinar
3	Trabajador de empaque	Asesorar y examinar
4	Secretario/a	Redactar actas y evaluaciones

##### **4.3.2 Identificar el plan estratégico de la evaluación**

La evaluación por competencias se plantea mejorar las destrezas de los trabajadores. Por ello la evaluación no tiene como fin principal la recompensa o el castigo, más bien se enfoca a detectar los problemas para corregirlos y a su vez las actividades que se encuentran bien potenciarlas, o hacerlas más eficientes. El plan estratégico se basará en lo siguiente:

- Análisis de la situación
- Diagnóstico.
- Análisis FODA
- Estrategias sobre análisis FODA
- Planes de actuación.
- Seguimiento
- Evaluación/Retroalimentación



**PLAN DE ACTUACIÓN**

Fuente: MATRIZ PLAN DE MEJORAS DEL CEAACES, Modificador por: AUTORES

Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula de cálculo	Objetivo	Impacto esperado	Valor Actual	RESULTADOS A CONSEGUIR (Meta/Cumplimiento)						Actividades	Tareas	Fecha de Ejecución		Responsable (Cargo)	Recursos	Medio de verificación	Seguimiento interno al cumplimiento
						Primer semestre (jul-dic)		Segundo semestre (Enero - jun)		Tercer semestre (Jul - Dic)				Inicio	Fin				
						Meta Propuesta	Valor Alcanzado	Meta Propuesta	Valor Alcanzado	Meta Propuesta	Valor Alcanzado								
Firma de Convenio	Medición de realización de convenios para capacitación gratuita con la Universidad Agraria del Ecuador	100*(Número de convenios firmados)/(Número de convenios planteados)	Hasta Diciembre del 2014, se firmará un convenio institucional entre la Cooperativa Bananera Sol de Oriente y la Universidad Agraria del Ecuador.	Se logrará mejorar las relaciones con instituciones que brindan capacitación gratuita.	0	(1)	0,0					Realizar convenios de capacitación gratuita con la Universidad Agraria del Ecuador	Elaborar un borrador de convenio en la cooperativa Bananera Sol de Oriente para presentarlo a la Universidad Agraria del Ecuador			Presidente de la Cooperativa Sol de Oriente	Formatos de convenios de Vinculación de la Universidad Agraria del Ecuador.	Borrador del Convenio	
						100	0%				Presentación del convenio ante las autoridades de la Universidad Agraria del Ecuador				Oficios con recibido del Borrador del Convenio				
											Realizar correcciones al convenio para su aprobación				Convenio Corregido				
											Firma de Convenio				Convenio Firmado y legalizado				

Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula de cálculo	Objetivo	Impacto esperado	Valor Actual	RESULTADOS A CONSEGUIR (Meta/Cumplimiento)						Actividades	Tareas	Fecha de Ejecución	Responsable (Cargo)	Recursos	Medio de verificación	Seguimiento interno al cumplimiento
-----------	---------------------------	--------------------	----------	------------------	--------------	--	--	--	--	--	--	-------------	--------	--------------------	---------------------	----------	-----------------------	-------------------------------------

Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula de cálculo	Objetivo	Impacto esperado	Valor Actual	RESULTADOS A CONSEGUIR (Meta/Cumplimiento)						Actividades	Tareas	Fecha de Ejecución		Responsable (Cargo)	Recursos	Medio de verificación	Seguimiento interno al cumplimiento											
						Meta Propuesta Valor Alcanzado	Meta Propuesta Valor Alcanzado	Meta Propuesta Valor Alcanzado	Meta Propuesta Valor Alcanzado	Meta Propuesta Valor Alcanzado	Meta Propuesta Valor Alcanzado			Primer semestre (jul-dic)	Segundo semestre (Enero - jun)					Tercer semestre (Jul - Dic)	Inicio	Fin								
																							Meta	Propuesta	Valor	Alcanzado	Meta	Propuesta	Valor	Alcanzado
																							Meta	Propuesta	Valor	Alcanzado	Meta	Propuesta	Valor	Alcanzado
Capacitación al personal administrativo.	Control de capacitaciones al personal administrativo para que a su vez puedan capacitar a los trabajadores	100*(Número de personal Administrativo Capacitado) / (Número total de personal Administrativo)	Hasta Diciembre del 2015 se capacitará al personal administrativo.	Personal Administrativo Capacitado	0										Presidente de la Cooperativa Sol de Oriente y Docente Investigador	Proyector, computador, diapositivas, folletos, Docente Capacitador	Oficio de solicitud con recibido Cronograma de ejecución del curso Oficio con las firmas de recibido Listas de Asistencias, Certificados, Fotografías													

Fuente: MATRIZ PLAN DE MEJORAS DEL CEAACES, Modificador por: AUTORES

						Primer semestre (jul-dic)		Segundo semestre (Enero - jun)		Tercer semestre (Jul - Dic)			Inicio	Fin					
						Meta Propuesta	Valor Alcanzado	Meta Propuesta	Valor Alcanzado	Meta Propuesta	Valor Alcanzado								
Talleres sobre trabajo en equipo	Control de capacitaciones de talleres sobre trabajo en equipo	100*(Número de personal capacitado de campo y empaque) / (Número total de personal de campo y empaque)	Hasta Diciembre del 2015 se capacitará al personal de campo y empaque.	Mejoramiento en el desempeño laboral del personal de campo y empaque.	%			( ) %	0%	( ) %	0%	Reunir a los trabajadores de campo y empaque de la Cooperativa Bananera para capacitarlos sobre Trabajo en Equipo	Disponer al personal administrativo para que capacite a los trabajadores de campo y empaque			Presidente de la Cooperativa Sol de Oriente y Personal Administrativo	Proyector, computador, diapositivas, folletos, personal Administrativo	Oficio de disposición de capacitación, con recibido	
													Revisión de planificación Logística					Cronograma de ejecución de taller	
													Enviar comunicado al personal de campo y empaque para la asistencia al curso					Oficio con nóminas de trabajadores con sus respectivas firmas	
													Ejecución de Capacitación					Nómina de Asistencias, Fotografías	
													Ejecución de Capacitación					Listas de Asistencias, Certificados, Fotografías, reportes de Trazabilidad.	

Fuente: MATRIZ PLAN DE MEJORAS DEL CEAACES, Modificador por: AUTORES

Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula de cálculo	Objetivo	Impacto esperado	RESULTADOS A CONSEGUIR (Meta/Cumplimiento)						Actividades	Tareas	Fecha de Ejecución		Responsable (Cargo)	Recursos	Medio de verificación	Seguimiento interno al cumplimiento	
					Valor Actual	Primer semestre (jul-dic-201)		Segundo semestre (Enero - jun 2015)		Tercer semestre (Jul - Dic 2015)			Inicio	Fin					
						Meta Propuesta	Valor Alcanzado	Meta Propuesta	Valor Alcanzado	Meta Propuesta									Valor Alcanzado
Compromiso Empresarial	Medición de concientización sobre la responsabilidad e independencia al realizar el trabajo	100*(Número de personal capacitado de campo y empaque) / (Número total de personal de campo y empaque)	Hasta Diciembre del 2015 se aplicará un programa de concientización al personal de campo y empaque.	Mejoramiento del compromiso empresarial para el mejoramiento de las competencias en la organización.	%								Presidente de la Cooperativa Sol de Oriente y Personal Administrativo	Proyector, computador, diapositivas, folletos, personal Administrativo	Oficio de solicitud de material audiovisual con recibido.				
							() %	0%	() %	0%							Cronograma de ejecución del curso		
																	Oficio con las firmas de recibido		
																	Listas de Asistencias, Certificados, Fotografías		

Fuente: MATRIZ PLAN DE MEJORAS DEL CEAACES, Modificador por: AUTORES

Indicador	Descripción del Indicador	Fórmula de cálculo	Objetivo	Impacto esperado	RESULTADOS A CONSEGUIR (Meta/Cumplimiento)						Actividades	Tareas	Fecha de Ejecución		Responsable (Cargo)	Recursos	Medio de verificación	Seguimiento interno al cumplimiento	
					Valor Actual	Primer semestre (jul-dic-2014)		Segundo semestre (Enero - jun 2015)		Tercer semestre (Jul - Dic 2015)			Inicio	Fin					
						Meta Propuesta	Valor Alcanzado	Meta Propuesta	Valor Alcanzado	Meta Propuesta									Valor Alcanzado
Control de Trazabilidad de procesos	Medición de capacitaciones de procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto	100*(Número de personal capacitado de campo y empaque) / (Número total de personal de campo y empaque)	Hasta Diciembre del 2015 se aplicará un programa de concientización al personal de campo y empaque.	Mejoramiento de los procesos productivos y calidad de los productos	0						Explicar conceptos y funciones de la trazabilidad	Solicitar a la Universidad Agraria del Ecuador una capacitación sobre trazabilidad mediante los proyectos de Vinculación con la comunidad			Presidente de la Cooperativa Sol de Oriente, Personal Administrativo, y capacitadores de la Universidad Agraria del Ecuador	Proyector, computador, diapositivas, folletos, Capacitadores	Oficio de solicitud con recibido		
												Planificación logística para ejecución de la capacitación.					Cronograma de ejecución del curso		
												Enviar comunicado al personal de campo, empaque y personal capacitador de la Universidad Agraria del Ecuador.					Oficio con las firmas de recibido (trabajadores de campo y empaque, y capacitadores participantes).		
												Ejecución de Capacitación					Listas de Asistencias, Certificados, Fotografías, reportes de Trazabilidad.		

Fuente:

MATRIZ

PLAN

DE

MEJORAS

DEL

CEAACES,

Modificador

por:

AUTORES

#### **4.3.3 Identificar la misión del área o grupo a evaluar**

Los trabajadores de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente tienen como misión "Producir banano de exportación de calidad, en forma correcta, organizada, ordenada y metódica en los tiempos establecidos". Entrevista a (Carrera E. , 2014).

#### **4.3.4 Identificar las competencias requeridas en el grupo evaluado**

Para la identificación de las competencias al grupo de trabajadores se los unifica en un solo grupo que abarca a los trabajadores de campo y trabajadores de empaque.

**Las competencias son:** competencias básicas, genéricas y específicas.

**Competencias básicas:** son necesarias para la realización de un trabajo básico y que permite el ingreso al trabajo; entre ellas podríamos mencionar: la lectura y escritura, la comunicación oral, el cálculo, entre otras.

**Competencias genéricas:** o transversales son aquellas que se pueden aplicar en un amplio campo de ocupaciones y situaciones laborales dado que aportan los instrumentos básicos que necesitan los sujetos para estudiar los problemas, evaluar las estrategias a emplear y aportar soluciones adecuadas.

**Calidad del trabajo encomendado:** considera la capacidad minuciosa, pulcritud dedicación, e iniciativa que pone en sus labores.

**Responsabilidad:** considera las capacidades del evaluado, para solucionar en forma situaciones difíciles, actuar con eficiencia y autonomía.

**Compromiso empresarial:** consiste en un esfuerzo extra que el trabajador realiza para la empresa aunque no siempre en beneficio propio.

**Liderazgo y trabajo en equipo:** considera la habilidad del evaluado para trabajar con grupos humanos de forma eficiente promover un ambiente laboral de respeto e integrarse con otros en la ejecución del trabajo

**Adaptabilidad:** capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas retos y personas.

**Automotivación:** consiste en la importancia de trabajar por satisfacción personal, gran interés de alcanzar una meta con éxito.

**Análisis de problemas:** eficacia para identificar un problema y las causas pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las soluciones al mismo.

**Competencias específicas:** el dominio de estas competencias específicas aportarían a los trabajadores en conocimientos, habilidades, actitudes y valores propios de cada profesión ya que están vinculadas a lo que se puede denominar saber profesional.

#### **4.3.5 Verificación de desempeños exitosos**

Para esta actividad el grupo evaluador seleccionará los trabajadores que hagan los procesos de manera eficiente y el tiempo que ellos realicen el trabajo servirá de referencia para evaluar a los demás trabajadores. La meta inicial será igualar los desempeños. Posterior a ello superar los estándares fijados inicialmente.

Sin embargo para conseguir este propósito se debe implementar evaluaciones periódicas con retroalimentación constante para que los trabajadores conozcan su evaluación y posean siempre el compromiso de mejorar.

#### **4.3.6 Estandarización de las competencias**

El equipo evaluador posterior a ellos realizará un estándar de competencias que se clasifican de manera general en competencias Básicas, genéricas y específicas.

##### **Competencias Básicas**

- Saber leer y escribir
- Saber contar Numéricamente.

### **Competencias genéricas**

- Responsabilidad
- Compromiso empresarial
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Adaptabilidad.
- Automotivación.
- Análisis de problemas.

### **Competencias específicas**

- Calidad del trabajo encomendado
- Destrezas para realizar funciones diferentes a las encomendadas.

Una vez identificadas las competencias se procede a proponer la nueva herramienta de evaluación (**Apéndice 6**).

## **V. Discusión**

Luego de haber efectuado el presente trabajo partiendo de la hipótesis: El modelo de evaluación por competencias sirve como herramienta, para mejorar el desempeño laboral del talento humano de la Cooperativa Bananera Sol de Oriente del cantón El Triunfo.

Según (Alles, 2006), la evaluación del desempeño constituye una herramienta que permite unir al evaluador y evaluado al comprender que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas, y a su vez el ¿cómo hacer para mejorar los resultados?

Según (Chuya, S, 2011), el modelo de competencias, surge como una opción que permite alcanzar una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo llegar a ellos también común, es decir, los procesos productivos resultan coherentes entre sí. La aplicación del modelo se debe efectuar según el caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las competencias requeridas, identificando ¿qué características tienen esas personas?, ¿que generan?, que su desempeño sobresalga del resto de sus compañeros y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

Mientras que para (Ducci, 2010), existen tres razones para la importancia de evaluación basada en competencias: En primer lugar, porque enfatiza y focaliza el esfuerzo del desarrollo económico y social sobre la valorización de los recursos humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo; El segundo enfoque se debe basar en la formación del empleado para que desempeñe su labor de forma eficiente y que a su vez el capacite a nuevos compañeros logrando un crecimiento dentro de la empresa. Y finalmente, en tercer lugar, porque el enfoque de competencias se adapta a la necesidad de cambio, omnipresente en la sociedad internacional, sobretudo en el campo productivo.

Por otro lado (EUROPEMPLEO, s.f.), manifiesta que la Evaluación del Desempeño de los trabajadores tiene como finalidad conocer cómo los empleados desarrollan su trabajo, y si lo están haciendo de manera correcta. Se refiere a una evaluación cuidadosa del desempeño de una persona que puede aportar información sobre su necesidad de mejora a nivel de destrezas, conocimientos y habilidades, y que éstas puedan ser corregidas proponiendo medidas para ello. Contribuye también a los trabajadores información sobre su competencia, desarrollo y progreso en el trabajo

Y a su vez en la encuesta realizada a los administradores y personal de campo y empaque de la cooperativa bananera Sol de Oriente se puede evidenciar que la evaluación basada en competencias sirve como herramienta para el mejoramiento de las destrezas en los trabajadores puesto que los administrativos documentan y transmiten lo que desean encontrar en sus trabajadores y además la constante retroalimentación sirve para mejorar los procesos por ello se afirma que la hipótesis planteada si se cumple.

## **Vi. Conclusiones y recomendaciones**

### **6.1 Conclusiones**

Luego de haber efectuado el presente trabajo de investigación en base a los objetivos planteados se concluye en lo siguiente:

- En cuanto al diagnóstico se evidenció mediante encuesta estructurada que en la Cooperativa Bananera Sol de Oriente, no se realiza evaluación por competencias, falta de definir una metodología para evaluar a los trabajadores. No se ha socializado una misión y visión en la empresa. No existe un Plan estratégico que desarrolle las áreas de planificación, organización dirección y control.
- Las principales potencialidades detectadas mediante análisis FODA fueron: que existe trabajo en equipo, predisposición para la capacitación, experiencia laboral, trabajo independiente. Mientras que las debilidades fueron: existe poca capacitación por parte del personal administrativo, en pocos casos se realiza un trabajo metódico y ordenado, falta de anticipación frente a imprevistos, existe poca comunicación entre administrativos y trabajadores.

- La metodología recomendada para la evaluación por competencias para el mejoramiento de las destrezas de los trabajadores contempla: la conformación del equipo evaluador integrado por 4 personas, identificar el plan estratégico de la evaluación, identificar la misión del grupo de trabajadores, identificar las competencias requeridas del grupo evaluado, verificar los trabajadores que sobresalgan en el trabajo y por último estandarizar las competencias creando un formato modelo como herramienta para la evaluación por competencias.

## 6.2 Recomendaciones

- Fomentar el conocimiento de la misión de la empresa.
- Realizar capacitaciones a los trabajadores sobre: trabajo en equipo, clima organizacional, resolución de problemas y conflictos laborales, responsabilidad social.
- Realizar incentivos de aseguramiento de la estabilidad laboral en la empresa si se mejoran los procesos productivos.
- Realizar la evaluación por competencias en todas las bananeras de la cooperativa bananera Sol de Oriente.
- Mejorar continuamente la metodología de evaluación por competencias utilizando la retroalimentación.

## Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación 360 grados*. Argentina: Granica.
- ANTZ. (s.f.). *Escala de Likert*. Recuperado el 5 de mayo de 2014, de [http://www.ict.edu.mx/acervo\\_bibliotecologia\\_escalas\\_Escala%20de%20Likert.pdf](http://www.ict.edu.mx/acervo_bibliotecologia_escalas_Escala%20de%20Likert.pdf)
- Carrera, E. (4 de abril de 2014). Cantidad de socios y personal que labora en la Cooperativa Bananera Sol de Oriente. Gerente de la Cooperativa. (D. Delgado, Entrevistador)
- Carrera, F. (7 de abril de 2014). Consideraciones generales sobre la evaluación en el desempeño laboral. (Delgado, Entrevistador)
- Casanova, M. (s.f.). *Evaluación: Concepto, Tipología y objetivos*. Recuperado el 7 de marzo de 2014, de [http://cursa.ihmc.us/rid=1303160302515\\_965178929\\_26374/EvaluacionConceptoTipologia\\_Y\\_Objeto.pdf](http://cursa.ihmc.us/rid=1303160302515_965178929_26374/EvaluacionConceptoTipologia_Y_Objeto.pdf)
- Chiriboga, J. (2010). *Calidad de Vida Laboral. Apalanca la producción en la empresa*. CEMDES.
- Chuya, S. (2011). *Gestión por competencias del Talento Humano en los procesos de selección para Reybanpac C.A.* . Guayaquil, Ecuador.
- Corona, J. (s.f.). *Liderazgo: Su influencia en el trabajo de equipo*. Instituto Tecnológico de Tepic.
- Del Valle, M. (2014). *El proceso Salud Enfermedad Atención Cuidado como objeto de práctica: Trabajo en Equipo*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Delors, J et al. (1996). La educación encierra un tesoro. *Ediciones UNESCO*.
- Ducci, M. A. (22 de 02 de 2010). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Jefa del Servicio de Políticas y Sistemas de Formación Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, Ginebra, Suiza.
- EUROPEMPLEO. (s.f.). *Evaluación del desempeño*. Andalucía: Unión Europea. Fondo Social Europeo.
- Gallego, F. (s.f.). *Gestión humana basada en competencias (II) Procesos de gestión humana basados en competencias* . Recuperado el 7 de marzo de 2014, de <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>
- García, V. (2010). *“Diseño del plan de desarrollo aplicando un modelo de gestión por competencias*. Quito, Ecuador.
- García, Y. (2010). *Metodología para determinar las competencias. Gestión por competencias*. Instituto Superior Minero-Metalúrgico. Moa, Dr. Antonio Núñez Jiménez.
- GOOGLE MAPS. (2014). *Mapa de ubicación, La Troncal*. Recuperado el 7 de mayo de 2014, de <https://www.google.com.ec/maps/place/Ecuador/@-2.3600146,-79.3819461,12z/data=!4m5!1m2!2m1!1sLa+Troncal,+Guayaquil,+Guayas!3m1!1s0x902387dda89a4bd5:0x9d76af04119c3702?hl=es>
- INFOMASTER. (s.f.). *Competencias genéricas y específicas. Escuela Superior de Tecnología y Ciencias Experimentales*. Recuperado el 5 de mayo de 2014, de <http://aulaisonomia.uji.es/mod/page/view.php?id=179>

- Ludeña, A. (2004). *La formación por competencias laborales*. Lima, Perú: Programa de capacitación laboral CAPLAB.
- Mertens, L. (1997). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR. OIT.
- Molina, U; et al. (2006). *Competencias Laborales: Análisis desde trabajo social. Estado del arte 1995-2005*. Bogotá, Colombia: Universidad de La Salle. Facultad de trabajo social.
- Montealegre J, Calderon G. (2007). *Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional*. Bogotá, Colombia.
- Morales, M; et al. (2010). *Diccionario Estudiantil*. Guayaquil, Ecuador: Ediciones Don Bosco colección LNS.
- Muñoz, F. (2005). *Metodos de investigación*. México.: 2 ed.
- OEI. (2000). *Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas*. Recuperado el 16 de 04 de 2014, de [www.oei.es/edytrabajo2/Memoaprenpermanente.pdf](http://www.oei.es/edytrabajo2/Memoaprenpermanente.pdf)
- Pérez, M. (2009). *Evaluación del desempeño laboral*. México, DF: UPIICSA.
- Pilalao, W. (2011). *Evaluación por competencias para el mejoramiento de las destrezas en los estudiantes del bachillerato técnico del Instituto Tecnológico Superior Dr. Enrique Noboa Arizaga en la ciudad de La Troncal período 2010 - 2011*. Guaranda, Ecuador: Universidad Estatal de Bolívar.
- QUALITUR. (2008). *Areas de acción*. Recuperado el 4 de marzo de 2014, de Que es una certificación de competencias laborales: <http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/areas.html>
- Ramirez, LV; et al. (2008). *Educación basada en competencias y el proyecto tuning en Europa y Latinoamerica y su impacto en México*. México, DF.
- Robalino, I. (2012). *Plan de capacitación por competencias laborales para prestadores de servicios turísticos del cantón Pillaro, parroquia San Miguelito*. Quito, Ecuador: Universidad de especialidades Turísticas. Administración de empresas comercializadoras de turismo.
- Sánchez, G. (15 de marzo de 2014). Talento humano que labora para la Coop. Sol de Oriente. Administrador. (D. Delgado, Entrevistador)
- Suárez, M. (2011). *Interaprendizaje Estadística Básica*. Ibarra, Ecuador: Gráficas, Planeta.
- TALENTO HUMANO. (5 de marzo de 2013). *Talento humano definición*. Recuperado el mayo de 3 de 2014, de <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- Tobón, S. (2004). *Formación Basado en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá, Colombia: 1 ed.
- Tuijnman A. (s.f). Hacer del Aprendizaje para toda la vida una realidad para todos. *Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectiva*.
- UAB. (2014). *Universidad Autónoma de Barcelona*. Recuperado el 4 de abril de 2014, de El concepto de competencia en el EEES: <http://www.uab.es/servlet/Satellite/bolonia/profesorado/el-concepto-de-competencia-1231747994750.html>
- UDLAP. (s.f). *Marco Teórico*. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de [http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/estevez\\_b\\_fl/capitulo2.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/estevez_b_fl/capitulo2.pdf)
- Umaña O, Suárez M. (2011). *Descripción y explicación del diseño de instrumentos que miden la competencia traductora y terminología en traductores profesionales*. Bogotá-Colombia.
- UNNE. (2007). *Competencias transversales*. Recuperado el 7 de mayo de 2014, de <http://www.med.unne.edu.ar/internado/transver.htm>
- UPCT. (s.f.). *Universidad Politécnica De Cartagena*. Recuperado el 5 de mayo de 2014, de Competencias Generales y Especificas: [http://www.fce.upct.es/competencias\\_generales\\_especificas.html](http://www.fce.upct.es/competencias_generales_especificas.html)
- Valverde, O. (2001). Enfoque de la Competencia Laboral. *Cinterfor/OIT*.
- Vargas, F. (2004). *40 Preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR.
- Vargas, F. (2001). *Enfoque de competencias laborales: Manual de formación*. Montevideo, Uruguay: CINTERFORT. OIT.
- Vélez, C. (2007). *Articulación de la producción en el mundo productivo. Competencias laborales generales*. Bogotá, Colombia: Departamento de Investigación e Innovación Pedagógica de la Caja de Compensación Familiar.
- Webster, L. (1997). *Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía*. Mexico: Editorial Prentice Hall.

**Apéndice 1. CATEGORÍAS Y CANTIDAD DE TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA BANANERA SOL DE ORIENTE**

Función	Dedicación	Cantidad
Administrativos	Fijos	23
Trabajadores de campo	Fijos	230
Trabajadores de empaque	Eventuales	345
<b>TOTAL</b>		<b>598</b>

Fuente: (Carrera E. , 2014), (Sánchez, 2014)

**Apéndice 2. CANTIDAD DE MUESTRAS ESTRATIFICADAS DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA BANANERA SOL DE ORIENTE**

Función	Cantidad	Porcentaje	Muestra estratificada
Administrativos	23	4	3
Trabajadores de campo	230	38	32
Trabajadores de empaque	345	58	48
<b>TOTAL</b>	<b>598</b>	<b>100</b>	<b>83</b>

Fuente: Autor

**Apéndice 3. ESCALA DE LIKERT PARA TABULACION DE DATOS**

SIEMPRE	5
CASI SIEMPRE	4
ALGUNAS VECES	3
MUY POCAS VECES	2
NUNCA	1

Fuente: (ANTZ, s.f.), modificado por Autor

**Apéndice 4. FORMATO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS PARA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.**

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA SOL DE ORIENTE.

ENTREVISTA AL DIRECTIVO	
Nombre :	
Edad:	Fecha de Evaluación:
	Tiempo de asociación a la Cooperativa:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor a un año <input type="checkbox"/></li> </ul>

<b>Cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entre 1 y 3 años</b></li> <li>• <b>Entre 3 y 5 años</b></li> <li>• <b>Más de 5 años</b></li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---------------	--	--

<b>1.- LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO.</b>		
1. Promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
2. Resuelve de forma efectiva dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
3. Responde de forma clara y oportuna dudas del personal del establecimiento.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
4. Demuestra respeto a sus subordinados	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
5. Procura evitar comportamientos discriminatorios en el ambiente interno.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
<b>2.- COMPROMISO EMPRESARIAL.</b>		
6. Aporta ideas para mejorar el proceso de trabajo dentro de la empresa.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
7. Colabora con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
8. Promueve la iniciativa y el espíritu empresarial.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
<b>3.- RESPONSABILIDAD LABORAL</b>		
9. Da charlas u orientaciones sobre responsabilidad laboral.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
10. Reacciona eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas al interior del establecimiento.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
11. Proporciona a sus trabajadores de la respectiva indumentaria para desempeñar sus labores de empaque y de campo.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
12. Exige a sus subordinados utilizar indumentaria entregada.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
<b>4.- CALIDAD DEL TRABAJO</b>		
13. Promueve la realización de un trabajo ordenado.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
14. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
15. Se muestra atento(a) al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	

Fuente: (Umaña O, Suárez M, 2011), Modificado por el autor

**Apéndice 5. FORMATO DE ENCUESTA DE TRABAJADORES PARA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.**

**UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA SOL DE ORIENTE.**

Estimado Sr(a)(ita)

<b>EVALUACIÓN TRABAJADORES</b>	
<b>Edad:</b>	<b>Fecha de Evaluación:</b>
<b>Descripción del Cargo:</b>	<b>Tiempo en la Empresa:</b>
<i>Labores de campo</i> <input type="checkbox"/>	<i>Menor a un año</i> <input type="checkbox"/>
<i>Labores de empaque</i> <input type="checkbox"/>	<i>Entre 1 y 3 años</i> <input type="checkbox"/>
	<i>Entre 3 y 5 años</i> <input type="checkbox"/>

			Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Coloque un visto dentro del cuadro que coincida con el parámetro de su elección

ÍTEM	ESCALA DE EVALUACIÓN				
	5	4	3	2	1
<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> considera la capacidad minuciosa, pulcritud, dedicación, e iniciativa que pone en sus labores.					
1. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado, evaluando periódicamente la exactitud, seriedad claridad, y utilidad de las tareas encomendadas.	<input type="checkbox"/>				
2. Produce o realiza un trabajo metódico.	<input type="checkbox"/>				
3. Produce o realiza un trabajo ordenado	<input type="checkbox"/>				
4. Produce o realiza un trabajo en los tiempos establecidos.	<input type="checkbox"/>				
5. Cumple con los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en las labores de campo o empaque, y respetando razonablemente los plazos establecidos.	<input type="checkbox"/>				
6. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.	<input type="checkbox"/>				
7. Tiene nuevas ideas y muestra originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
8. Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
9. Demuestra interés por acceder a instancias de actualización de conocimientos (cursos, talleres) y aplica nuevos conocimientos en el ejercicio de sus funciones.	<input type="checkbox"/>				
10. Puede trabajar independientemente.	<input type="checkbox"/>				
ÍTEM	ESCALA DE EVALUACIÓN				
<b>RESPONSABILIDAD:</b> considera las capacidades del evaluado, para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles, actuar con eficiencia y autonomía.					
11. Reacciona eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas al interior del establecimiento.	<input type="checkbox"/>				

12. Mantiene al supervisor directo informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.	<input type="checkbox"/>				
13. Trasmite información del progreso del trabajo y de posibles problemas en la empresa oportunamente.	<input type="checkbox"/>				
14. Demuestra autonomía y resuelve oportunamente imprevistos al interior del establecimiento.	<input type="checkbox"/>				
15. Sabe afrontar situaciones y problemas infrecuentes.	<input type="checkbox"/>				
16. Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.	<input type="checkbox"/>				

<b>COMPROMISO EMPRESARIAL:</b> considera el nivel de compromiso e incorporación de tecnología en la empresa en que se desempeña.	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
17. Conoce la Misión y la Visión de la empresa en que labora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Colabora con las actividades extraordinarias a su función en el establecimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Aporta ideas para mejorar el proceso de trabajo dentro de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Colabora con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de trabajos y/o tareas encomendadas por sus superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO:</b> considera la habilidad del evaluado para trabajar con grupos humanos de forma eficiente, promover un ambiente laboral de respeto e integrarse con otros en la ejecución del trabajo.	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
22. Promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Resuelve de forma efectiva dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Presenta algún tipo de discriminación en lo que se refiere a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad y capacidades especiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad y capacidades especiales.	<input type="checkbox"/>				
26. Informa y consulta oportunamente a los funcionarios sobre cambios que los afecten directamente.	<input type="checkbox"/>				
27. Responde de forma clara y oportuna dudas del personal del establecimiento.	<input type="checkbox"/>				
28. Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
29. Demuestra respeto a sus superiores.	<input type="checkbox"/>				
30. Demuestra respeto a sus compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
31. Demuestra respeto a sus subordinados (en caso existir una tareas en la que Ud. Es el responsable)	<input type="checkbox"/>				

**Fuente:** (Montealegre J, Calderon G, 2007), **Modificado por autor**

**Apéndice 6. FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.**

Estimado Sr(a)(ita)

EVALUACIÓN TRABAJADORES				
Edad:		Fecha de Evaluación:		
<u>Descripción del Cargo:</u>		<u>Tiempo en la Empresa:</u>		
Labores de campo <input type="checkbox"/> Labores de empaque <input type="checkbox"/>		Menor a un año <input type="checkbox"/> Entre 1 y 3 años <input type="checkbox"/> Entre 3 y 5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años <input type="checkbox"/>		
( 5 )	( 4 )	( 3 )	( 2 )	( 1 )
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Coloque un visto dentro del cuadro que coincida con el parámetro de su elección.

COMPETENCIAS BÁSICAS									
Las competencias básicas son aquellas que permiten poner el acento en aquellos aprendizajes que se consideran imprescindibles, desde un planteamiento integrador y orientado a la aplicación de los saberes adquiridos.									
<b>LECTURA Y ESCRITURA.-</b> son necesarias para la realización de un trabajo básico y que permite el ingreso al trabajo; entre ellas podríamos mencionar: habilidades para manipular objetos, la lectura y escritura, la comunicación oral, el cálculo, entre otras.					ESCALA DE EVALUACIÓN				
					5	4	3	2	1
1. Tiene habilidades de lectura.					<input type="checkbox"/>				
2. Tiene habilidades de escritura					<input type="checkbox"/>				
3. Posee habilidades para contar numéricamente.					<input type="checkbox"/>				
COMPETENCIAS GENÉRICAS.									
Las competencias genéricas o transversales son aquellas que se pueden aplicar en un amplio campo de profesiones y situaciones laborales dado que aportan las herramientas básicas que necesitan los sujetos para analizar los problemas, evaluar las estrategias a utilizar y aportar soluciones adecuadas.									
<b>RESPONSABILIDAD:</b> considera las capacidades del evaluado, para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles, actuar con eficiencia y autonomía.					ESCALA DE EVALUACIÓN				
					5	4	3	2	1

4. Realiza acciones de trazabilidad en el proceso de trabajo a su cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mantiene al supervisor directo informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Trasmite información del progreso del trabajo y de posibles problemas en la empresa oportunamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Llega puntualmente a su puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cumple con el horario establecido y/o tarea encomendada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>COMPROMISO EMPRESARIAL:</b> considera el nivel de compromiso e incorporación de tecnología en la empresa en que se desempeña.	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>				
	5	4	3	2	1
10. Conoce la Misión y la Visión de la empresa en que labora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Colabora con las actividades extraordinarias a su función en el establecimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Aporta ideas para mejorar el proceso de trabajo dentro de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Colabora con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Acude al llamado de la empresa, en fechas y horarios extraordinarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO:</b> considera la habilidad del evaluado para trabajar con grupos humanos de forma eficiente, promover un ambiente laboral de respeto e integrarse con otros en la ejecución del trabajo.	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>				
	5	4	3	2	1
15. Promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Resuelve de forma efectiva dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Informa y consulta oportunamente a los funcionarios sobre cambios que los afecten directamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Responde de forma clara y oportuna dudas del personal del establecimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Valora y respeta las ideas de todo el equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Demuestra respeto a sus superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Demuestra respeto a sus compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Demuestra respeto a sus subordinados (en caso existir una tareas en la que Ud. Es el responsable)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ADAPTABILIDAD:</b> Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas retos y personas.	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
23. Presenta algún tipo de discriminación en lo que se refiere a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad y capacidades especiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad y capacidades especiales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de nuevos trabajos y/o tareas encomendadas por sus superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>AUTOMOTIVACIÓN.-</b> Consiste en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Gran interés de alcanzar una meta con éxito.	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
27. Se fija metas para trabajar y las cumple con éxito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Le gusta realizar la función que desempeña en su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Aporta con ideas para su automotivación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS.-</b> Eficacia para identificar un problema y las causas pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las soluciones al mismo.	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

30. Reacciona eficientemente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas al interior del establecimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Demuestra autonomía y resuelve oportunamente imprevistos al interior del establecimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Tiene nuevas ideas y muestra originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Sabe afrontar situaciones y problemas infrecuentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>					
El dominio de estas competencias específicas aportarían a los trabajadores en conocimientos, habilidades, actitudes y valores propios de cada profesión ya que están vinculadas a lo que se puede denominar saber profesional.					
<b>ÍTEM</b>	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>				
<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> considera la capacidad minuciosa, pulcritud, dedicación, e iniciativa que pone en sus labores.					
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
35. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado, evaluando periódicamente la exactitud, seriedad claridad, y utilidad de las tareas encomendadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Produce o realiza un trabajo metódico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Produce o realiza un trabajo ordenado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Produce o realiza un trabajo en los tiempos establecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Cumple con los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en las labores de campo o empaque, y respetando razonablemente los plazos establecidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Demuestra interés por acceder a instancias de actualización de conocimientos (cursos, talleres) y aplica nuevos conocimientos en el ejercicio de sus funciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Puede trabajar independientemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>				

REALIZACIÓN DE FUNCIONES DIFERENTES A LAS ENCOMENDADAS.-capacidad del trabajador para desempeñarse ejerciendo otros cargos dentro de la empresa.	5	4	3	2	1
42. Se interesa por aprender actividades de otros puestos de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
43. Puede sustituir a un compañero de trabajo que realice funciones diferentes a la suya	<input type="checkbox"/>				
44. Esta dispuesto a capacitar sobre funciones de trabajo a un compañero nuevo.	<input type="checkbox"/>				