



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Trabajo de Titulación
Previo a la Obtención del Título de:
Licenciado en Gestión del Talento Humano.

Tema:
“Estrategias para el Éxito: Gestión por Competencia en la Mejora Organizacional”

Autor:
Luis Fernando Dier Chalen.

Directora de Trabajo de Titulación:
Ing. Patricia Saltos Zúñiga. Msc.

2024

Guayaquil – Ecuador

AGRADECIMIENTO

En primer plano el protagonista de mi vida Eterno Dios por haberme permitido culminar esta parte importante de mis estudios, concediéndome salud y sabiduría para lograr mis objetivos.

A mi madre Isabel, por darme la vida, por su apoyo incondicional, por ser ese motor de perseverancia que día a día me motivaba a ser lo que soy.

A mi amigo Iván quien me alentó en todo tiempo para que estudie si o si y continuar cuando parecía que me iba a rendir.

A mis compañeros de aula, los cuales han dejado huellas indelebles en mi vida, cada día que estuvimos y compartimos clases.

A mis Maestros, por haberme guiado en este proceso educativo la cual fue una experiencia gratificante e inolvidable

Este trabajo ha sido posible gracias a ellos en todos los escenarios que vivimos con los altos y bajos del conocimiento. Les estoy eternamente agradecido desde las entrañas de mi alma y corazón.

DEDICATORIA.

Este Artículo científico investigativo está dedicado a mi familia por ser ellos sin duda alguna mi motivo de desarrollo y superación, académica, personal, y profesional.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La total responsabilidad de este trabajo investigativo, con todos los resultados, conclusiones, y recomendaciones pertenece exclusivamente al autor.

Luis Fernando Dier Chalen.

“ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO: GESTIÓN POR COMPETENCIA EN LA MEJORA ORGANIZACIONAL”

Luis Fernando Dier Chalen

luisferdierch@hotmail.com

RESUMEN

Este artículo científico desarrollo su trabajo en investigar las estrategias efectivas de gestión por competencia que impulsen el éxito y la mejora organizacional en empresas ecuatorianas, considerando la diversidad cultural, económica y geográfica del entorno empresarial en el Ecuador., Para llevar a cabo este estudio, como metodología utilizada se realizaron entrevistas con directivos y empleados de empresas en Ecuador las mismas que por su experiencia ya han implementado diferentes tipos de estrategias. Además, se recopilaron datos cuantitativos mediante encuestas para evaluar el impacto en el desempeño organizacional. Los principales resultados muestran que las empresas que han adoptado la gestión por competencia han experimentado mejoras significativas en áreas como la productividad, la calidad del servicio al cliente y la retención de talento. Además, se concluye en base a los resultados obtenidos se puede observar una sostenida capacidad de adaptación a los cambios del mercado y una mayor satisfacción laboral entre los empleados.

Palabras Claves: Estrategias, Gestión, Mejora, Competencia.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema:

En Ecuador, al igual que en muchas otras partes del mundo, las organizaciones enfrentan constantes desafíos para mantenerse competitivas y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. La gestión por competencias se presenta como una herramienta poderosa para mejorar el desempeño organizacional al alinear las habilidades y capacidades de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. Sin embargo, su implementación efectiva puede ser un desafío en sí mismo debido a diversos factores, como la falta de recursos, la resistencia al cambio y la falta de comprensión sobre cómo aplicarla de manera efectiva en el contexto ecuatoriano.

Pregunta de Investigación:

¿Cuáles son las estrategias más efectivas para implementar la gestión por competencias en las organizaciones ecuatorianas con el fin de mejorar su desempeño y alcanzar el éxito organizacional?

Objetivos de la Investigación:

Analizar el estado actual de la gestión por competencias en las organizaciones ecuatorianas, incluyendo sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora.

Identificar los principales desafíos y barreras que enfrentan las organizaciones en Ecuador al implementar la gestión por competencias.

Investigar las mejores prácticas y estrategias utilizadas por organizaciones ecuatorianas y de otros países para superar los obstáculos y lograr resultados positivos con la gestión por competencias.

Evaluar el impacto de la implementación de la gestión por competencias en el desempeño y la competitividad de las organizaciones en Ecuador.

Proponer recomendaciones específicas y prácticas para mejorar la implementación de la gestión por competencias en las organizaciones ecuatorianas, teniendo en cuenta su contexto cultural, económico y social.

Justificación de la Investigación:

La gestión por competencias es un enfoque clave para mejorar el desempeño organizacional y desarrollar el talento humano en cualquier contexto empresarial. Sin embargo, su aplicación en Ecuador puede presentar desafíos únicos debido a las particularidades del entorno empresarial, cultural y económico del país. Esta investigación es relevante y necesaria para proporcionar a las organizaciones ecuatorianas información y orientación específica sobre cómo implementar la gestión por competencias de manera efectiva, maximizando su impacto en el logro de los objetivos organizacionales y en la mejora del bienestar de sus empleados. Además, contribuirá al avance del conocimiento en el campo de la gestión de recursos humanos y la mejora organizacional en el contexto ecuatoriano.

Estructura del Artículo:

Esta investigación está compuesta de forma estructurada y que cualquiera que revise su contenido introductorio podrá darse cuenta de su fácil comprensión y desarrollo, podrá visualizar su marco teórico y su metodología aplicada, los resultados obtenidos y finalmente sus conclusiones, las cuales no solo aspiran a contribuir al conocimiento teórico sobre la gestión por competencia, sino también a proporcionar a las organizaciones en Ecuador un conjunto de recomendaciones prácticas y contextualmente relevantes. Al abordar la conexión vital entre el desarrollo de competencias y el éxito organizacional, este trabajo ofrece investigar, analizar y

desarrollar una valiosa fuente de referencia científica, para las empresas ecuatorianas que aspiran crecer, innovar y prosperar en un entorno empresarial cambiante, innovador y desafiante pero prometedor.

MARCO TEÓRICO

La gestión por competencia ha surgido como un enfoque esencial para mejorar el desempeño organizacional en Ecuador. Este marco teórico se apoya en una variedad de investigaciones y teorías que respaldan la implementación efectiva de la gestión por competencia en el contexto ecuatoriano.

Gestión por Competencia Definición y Fundamentos:

La gestión por competencia se basa en la identificación, desarrollo y utilización de habilidades y conocimientos específicos necesarios para el éxito en una organización. Implica alinear las competencias individuales con los objetivos organizacionales para mejorar el desempeño y la competitividad. En Ecuador, las empresas buscan implementar estrategias de gestión por competencia para enfrentar los desafíos de un mercado dinámico y diverso. (Lora, 2020)

Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional:

La gestión por competencia se relaciona con la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional, que son fundamentales para la adquisición, compartición y utilización efectiva del conocimiento dentro de la organización (Gherardi, 2019) (Solórzano-González, 2021). “Las organizaciones inteligentes requieren desarrollar estrategias inteligentes y esto implica atender a las tendencias competitivas de los entornos globales; es decir, mantener la vista puesta en la innovación y renovación.” (EAN, 2005)

Contexto Empresarial en Ecuador:

Nuestro país presenta una diversidad cultural, geográfica y económica. Las organizaciones ecuatorianas enfrentan desafíos únicos, como la variabilidad en los recursos disponibles, la influencia de la cultura en el lugar de trabajo y la competencia en un mercado globalizado (Altamirano, 2020). La comprensión del contexto empresarial es fundamental para diseñar e implementar estrategias de gestión por competencia efectivas. (Latina, 2022)

Competencias Organizacionales en el Contexto Ecuatoriano:

Las competencias organizacionales en Ecuador pueden variar según la industria, la ubicación geográfica y la cultura empresarial. Sin embargo, algunas competencias clave incluyen la adaptabilidad al cambio, la colaboración interdepartamental, la innovación y la orientación al cliente. Identificar estas competencias es crucial para desarrollar estrategias de gestión por competencia pertinentes. (BELLO, 2022)

Modelos de Competencias en el Ámbito Empresarial Ecuatoriano:

En Ecuador, las empresas pueden adoptar varios modelos de competencias, como el modelo de comportamiento, el modelo de resultados y el modelo mixto (COGNOSONLINE, 2021). Estos modelos definen las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito en roles específicos y proporcionan un marco para la evaluación y el desarrollo de competencias. (Jaramillo Ricaurte, 2020)

Desarrollo de Competencias y Formación en Ecuador:

La formación y el desarrollo de competencias en nuestro país son vitales para mejorar el desempeño organizacional y la empleabilidad de los trabajadores. Las empresas pueden implementar programas de capacitación en el trabajo, cursos de desarrollo profesional y actividades de aprendizaje en línea para mejorar las competencias de su fuerza laboral. (LARA,

2022).

Cultura Organizacional y Adaptación de Estrategias:

La cultura organizacional influye en la implementación de estrategias de gestión por competencia. En Ecuador, las empresas deben adaptar sus prácticas de gestión por competencia para alinearlas con los valores y creencias de su cultura empresarial. La comunicación efectiva y el liderazgo son fundamentales para promover un ambiente de trabajo que valore el desarrollo de competencias. (CREHANA, 2020)

Evaluación y Medición de Competencias en Empresas Ecuatorianas:

La evaluación y medición de competencias en empresas ecuatorianas pueden realizarse a través de diversos métodos, como evaluaciones de desempeño, evaluaciones 360 grados y pruebas de habilidades específicas. Es fundamental utilizar métodos válidos y confiables para evaluar con precisión las competencias y proporcionar retroalimentación constructiva a las personas que directamente se involucran, en este caso los empleados. (Morocho, 2019)

Impacto de la Gestión por Competencia en la Mejora Organizacional:

La implementación efectiva de estrategias de gestión por competencia puede tener un impacto significativo en la mejora organizacional en Ecuador. Se espera que mejore la productividad, la calidad del trabajo, la retención de empleados y la satisfacción del cliente. La evaluación regular del impacto de estas estrategias es crucial para ajustar y mejorar continuamente las prácticas de gestión por competencia. (Pecanha, 2020)

Teoría de Recursos Humanos y Capital Humano:

La gestión por competencia se alinea estrechamente con la teoría de recursos humanos, que enfatiza la importancia de considerar a los empleados como activos estratégicos para la organización (Armstrong, 2019). En palabras de Becker y Huselid (1998), "los empleados bien

capacitados y motivados son un recurso valioso que puede generar ventajas competitivas significativas para la empresa". (Rebolledo, 2021)

Enfoque Basado en Competencias:

El enfoque basado en competencias reconoce la necesidad de identificar y desarrollar las competencias necesarias para desempeñar roles específicos en la organización (SCIELO, 2020). Como señalan Díaz-Fúnez y González-López (2018), "las competencias son un elemento clave para el éxito organizacional, ya que abarcan tanto habilidades técnicas como habilidades blandas y atributos personales".

METODOLOGÍA

Metodología:

El diseño metodológico está considerado como un conjunto de acciones propuestas para investigar la efectividad de la gestión por competencia en la mejora organizacional en empresas ecuatorianas, se empleó el método analítico con enfoque cuantitativo y un diseño de alcance exploratorio. Este diseño permite explorar y comprender las relaciones entre variables de interés de manera amplia y preliminar, sin establecer relaciones causales definitivas, empleando técnicas y procedimientos que ayuden a resolver la situación problemática.

Población y Muestra:

La población objetivo consistió en 400 empresas de diversos sectores ubicadas en distintas regiones de Ecuador. Se seleccionó una muestra representativa utilizando técnicas de muestreo aleatorio estratificado, considerando el tamaño y la diversidad de las empresas en cada sector y región.

El tamaño del universo según el INEC en su Registro Ecuatoriano de Empresas del año 2023 es de 1.239.822 legalmente constituidas de diferentes actividades como Industrial,

Comercial, Servicios, y Otros.

La fórmula para hallar la muestra que se utilizó fue Aleatoria Simple finita, la cual detallo a continuación:

$$P=1 - N-1/N.N-2/N-1 \dots N-n/N-(n-1)$$

Instrumentos de Recolección de Datos:

Se diseñó un cuestionario estructurado que incluía preguntas sobre la implementación de estrategias de gestión por competencia, el desempeño organizacional percibido y otros factores relevantes. El cuestionario se basó en cuestionario de preguntas abiertas y se utilizó también la escala de Likert para facilitar la recopilación de datos cuantitativos.

Procedimiento de Recolección de Datos:

Los datos se recolectaron mediante encuestas realizadas a directivos, gerentes y empleados de las empresas seleccionadas. Se estableció contacto directo con las empresas participantes y se explicó el propósito del estudio y la confidencialidad de los datos. Las encuestas se administraron de manera presencial o virtual, según la disponibilidad y preferencia de los participantes.

Análisis de Datos:

Se realizó un análisis estadístico de los datos recopilados utilizando técnicas estadísticas descriptivas para resumir y presentar los datos, así como análisis inferenciales para explorar posibles relaciones entre las variables de interés, como la correlación entre la implementación de la gestión por competencia y el desempeño organizacional.

Consideraciones Éticas:

Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes y se garantizó la confidencialidad y anonimato de los datos recopilados. El estudio se llevó a cabo cumpliendo con los principios éticos y normativas vigentes en investigación científica.

Limitaciones del Estudio:

Dado el enfoque exploratorio del estudio, es importante tener en cuenta que los resultados obtenidos pueden proporcionar insights (visión interna) preliminares pero no establecer relaciones causales definitivas. Además, la representatividad de la muestra podría limitarse por factores como la disponibilidad y disposición de las empresas participantes.

CONCLUSIONES.

Los resultados obtenidos del análisis de datos proporcionarán insights (visión interna) importantes sobre la efectividad de la gestión por competencia en la mejora organizacional en empresas ecuatorianas. Estos hallazgos podrán utilizarse para informar y orientar futuras estrategias de gestión del talento humano en el contexto empresarial de Ecuador.

En cuanto al objetivo propuesto en el presente artículo se concluye que las compañías en el Ecuador, no están prestando la debida atención, importancia y aplicación a la gestión por competencia, la cual representa un factor importante como recurso dentro del desempeño laboral del talento humano. Las evaluaciones no son periódicas debido a la falta de planificación haciendo dejar en claro que la escasa implementación de un modelo de gestión y estrategias para el cambio dentro de las empresas ecuatorianas es poca o casi nula en ciertos aspectos, haciendo que este incida neurálgicamente en el fortalecimiento de sus competencias y capacidades laborales dentro de toda la organización.

RECOMENDACIONES.

Fortalecer las estrategias para el éxito en la gestión por competencia en la mejora organizacional, solo dependerá de cuanta importancia se le atribuya. Se recomienda que se realicen capacitaciones continuas y presenciales, las mismas que harán que los niveles de competitividad mejoren y se produzca un cambio sustancial. Se recomienda evaluar, medir y controlar el desempeño laboral del talento humano, para poder establecer correctivos o mejoras a tiempo mediante toma de decisiones asertivas, oportunas y eficientes dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Altamirano, D. A. (Noviembre de 2020). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7659353>
- BELLO, E. (8 de AGOSTO de 2022). *IEBS*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/gestion-por-competencias-rrhh-2-0/>
- Bryman, A. y. (2015). *Métodos de investigación empresarial*. Prensa de la Universidad de Oxford, Oxford. Obtenido de Srib.Org: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2525658>
- COGNOSONLINE. (19 de Agosto de 2021). *Cognos Online*. Obtenido de <https://cognosonline.com/co/blog/tipos-competencias-laborales/>
- CREHANA. (FEBRERO de 2020). *Crehana*. Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/como-adaptarte-la-cultura-organizacional-de-tu-empresa/>
- EAN. (2005). El Desarrollo de Competencias. *ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS*, 114.
- Espinosa, V. G. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio*. Obtenido de Repositorio Universidad Andina Simon Bolivar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- F, I. M. (Abril de 2022). *Blog de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Factorial. (4 de Octubre de 2023). *Factorial*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/gestion-competencias-rrhh/>
- Gherardi. (2019). *Universidad del Rosario Repositorio de tesis*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/e5db04b4-ae9-472f-8536-8151a2f57dc7/content>
- Hair, B. .. (2019). *SCIELO*. Obtenido de Desarrollo y validación de escalas de medición de actitudes: aspectos fundamentales y prácticos: <https://www.scielo.br/j/rmj/a/s5Z45jW68qJXgngNcttxLTx/?lang=en>
- Jaramillo Ricaurte, M. S. (2020). *UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7467>
- LARA, V. &. (2022). *CIENCIA LATINA*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6056/9188>
- Latina, R. C. (2022). *CIENCIA LATINA*. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2128>
- Lora, H. (Mayo de 2020). *RESEARCHGATE*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/341939504_La_gestion_por_competencias_como_estrategia_para_el_mejoramiento_de_la_eficiencia_y_la_eficacia_organizacional
- Morocho, D. R. (2019). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6342/1/EVALUACION%20DEL%20DESEMPEÑO%20PERSONAL%20EN%20LA%20EMPRESA%20EUROCARROCER%20DAS.pdf>
- Pecanha, V. (20 de Marzo de 2020). *ROCKCONTENT*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-por-competencias/>

- publicaciones, S. (2018). *Descubriendo estadísticas usando estadísticas de IBM SPSS*. Obtenido de [https://scholar.google.com/ec/scholar?q=%E2%80%A2%09Field,+A.+\(2018\).+Discovering+Statistics+Using+IBM+SPSS+Statistics.+SAGE+Publications.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com/ec/scholar?q=%E2%80%A2%09Field,+A.+(2018).+Discovering+Statistics+Using+IBM+SPSS+Statistics.+SAGE+Publications.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Rebolledo, O. A. (Abril de 2021). *SCIELO*. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-56932021000100038
- REDALYC. (2020). *EDUCARE*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1941/194163269023/194163269023.pdf>
- Researchgate. (1998). *Strategic Human Resources Management*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/228376003_Strategic_Human_Resources_Management_Where_Do_We_Go_from_Here
- SCIELO. (AGOSTO de 2020). *EDUCARE* . Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582020000200475
- Sekaran, U. y. (2016). *Métodos de investigación para empresas: un enfoque de desarrollo de habilidades. Séptima edición*. Obtenido de Scrip.org: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=2371540>
- Solórzano-González, A. M. (5 de Marzo de 2021). *Revista 593 Digital Publisher CEIT*. Obtenido de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/424
- Spencer, S. y. (1998). *Evaluacion de Competencias en el Trabajo*. Dokumen. Obtenido de <https://dokumen.tips/documents/libro-competencias-spencer-y-spencer.html?page=280>

ANEXOS

Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre la implementación y efectividad de la gestión por competencia en empresas ubicadas en Ecuador. Sus respuestas son fundamentales para comprender mejor cómo esta estrategia contribuye a la mejora organizacional en el contexto ecuatoriano. La encuesta es anónima y sus respuestas serán tratadas con confidencialidad.

Encuesta realizada de forma aleatoria a una muestra de 400 empresas de diferentes regiones del Ecuador.

Cuestionario sobre Estrategias para el Éxito: Gestión por Competencia en la Mejora Organizacional

1. Información Demográfica:

Sector de la empresa:

- Industrial
- Comercial
- Servicios
- Otro, por favor especifique: _____

2. Tamaño de la empresa:

- Pequeña (menos de 50 empleados)
- Mediana (entre 50 y 250 empleados)
- Grande (más de 250 empleados)

3. Implementación de la Gestión por Competencia:

¿Su empresa ha implementado un sistema de gestión por competencia?

- Sí
- No

4. En caso afirmativo, ¿cuál ha sido el proceso de implementación de la gestión por competencia en su empresa? (Puede seleccionar más de una opción)

- Identificación de competencias clave
- Evaluación del desempeño basada en competencias
- Desarrollo de programas de formación y capacitación
- Incorporación de competencias en procesos de selección y reclutamiento
- Otro, por favor especifique: _____

Efectividad de la Gestión por Competencia:

5. ¿Ha percibido mejoras en el desempeño organizacional desde la implementación de la gestión por competencia?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

6. En caso afirmativo, ¿qué áreas específicas han experimentado mejoras como resultado de la gestión por competencia?

- Productividad
- Calidad del producto/servicio

- Retención de talento
- Innovación
- Otro, por favor especifique: _____

Por favor, indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación utilizando la escala de Likert, donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

7. La organización valora y promueve el desarrollo de habilidades y competencias entre sus empleados.

1. Totalmente en desacuerdo ()
2. En desacuerdo ()
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
4. De acuerdo ()
5. Totalmente de acuerdo ()

8. Las estrategias de gestión por competencia están claramente definidas y comunicadas en mi organización.

1. Totalmente en desacuerdo ()
2. En desacuerdo ()
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

- 4. De acuerdo ()
- 5. Totalmente de acuerdo ()

9. Existe un sistema transparente para evaluar y reconocer las competencias de los empleados en mi organización.

- 1. Totalmente en desacuerdo ()
- 2. En desacuerdo ()
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- 4. De acuerdo ()
- 5. Totalmente de acuerdo ()

10. La gestión por competencia ha mejorado la eficiencia y productividad en mi área de trabajo.

- 1. Totalmente en desacuerdo ()
- 2. En desacuerdo ()
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- 4. De acuerdo ()
- 5. Totalmente de acuerdo ()

11. Las oportunidades de capacitación y desarrollo están alineadas con las necesidades de competencias de la organización.

- 1. Totalmente en desacuerdo ()
- 2. En desacuerdo ()
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- 4. De acuerdo ()
- 5. Totalmente de acuerdo ()

12. Los empleados se sienten motivados para mejorar y adquirir nuevas competencias dentro de la organización.

1. Totalmente en desacuerdo ()
2. En desacuerdo ()
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
4. De acuerdo ()
5. Totalmente de acuerdo ()

13. La gestión por competencia ha contribuido positivamente a la cultura organizacional y al ambiente laboral.

1. Totalmente en desacuerdo ()
2. En desacuerdo ()
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
4. De acuerdo ()
5. Totalmente de acuerdo ()

14. La retroalimentación sobre el desempeño basada en competencias es frecuente y constructiva en mi organización.

1. Totalmente en desacuerdo ()
2. En desacuerdo ()
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
4. De acuerdo ()
5. Totalmente de acuerdo ()

15. La gestión por competencia se refleja en la toma de decisiones y en la asignación de recursos en la organización.

1. Totalmente en desacuerdo ()
2. En desacuerdo ()
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
4. De acuerdo ()
5. Totalmente de acuerdo ()

16. Considero que la gestión por competencia es fundamental para el éxito a largo plazo de nuestra organización.

1. Totalmente en desacuerdo ()
2. En desacuerdo ()
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
4. De acuerdo ()
5. Totalmente de acuerdo ()

ANALISIS DE RESULTADOS

PREGUNTA 1

Información Demográfica:

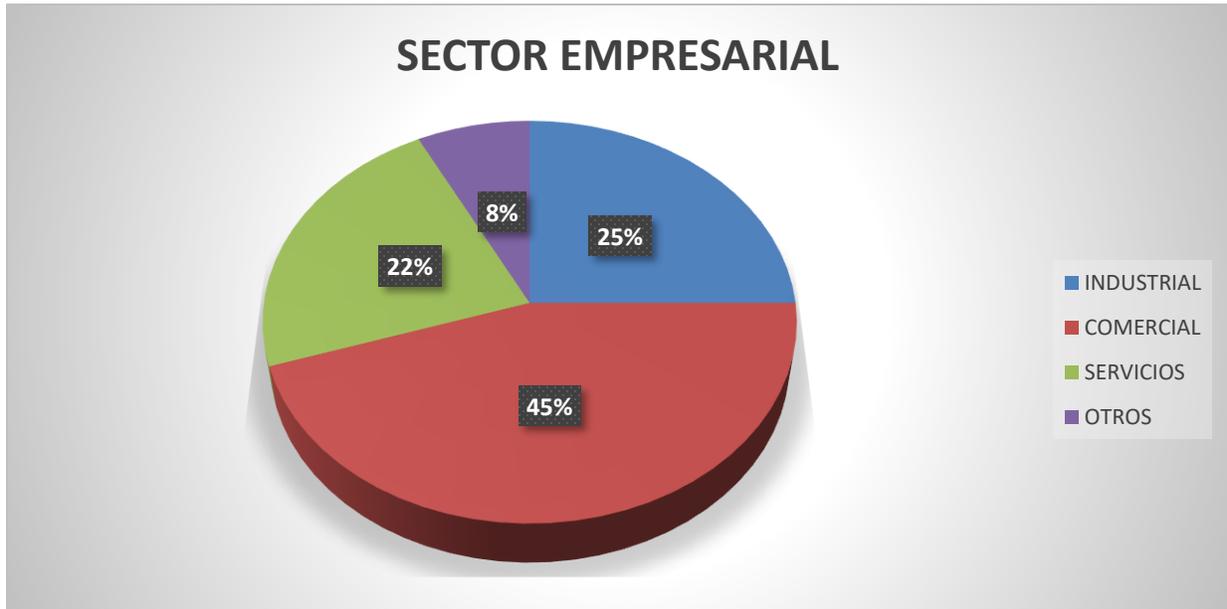
1. Sector de la empresa.

Tabla 1.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
INDUSTRIAL	100	25%
COMERCIAL	180	45%
SERVICIOS	90	22%
OTROS	30	8%
TOTAL	400	100%

Fuente: Gerencia de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 1



Análisis.

El 45% de las empresas corresponde al sector comercial, luego tenemos con un 25% el sector industrial, seguido muy de cerca con un 22% las empresas de servicio y en último lugar con un 8% otras empresas de sectores distintos.

PREGUNTA 2.

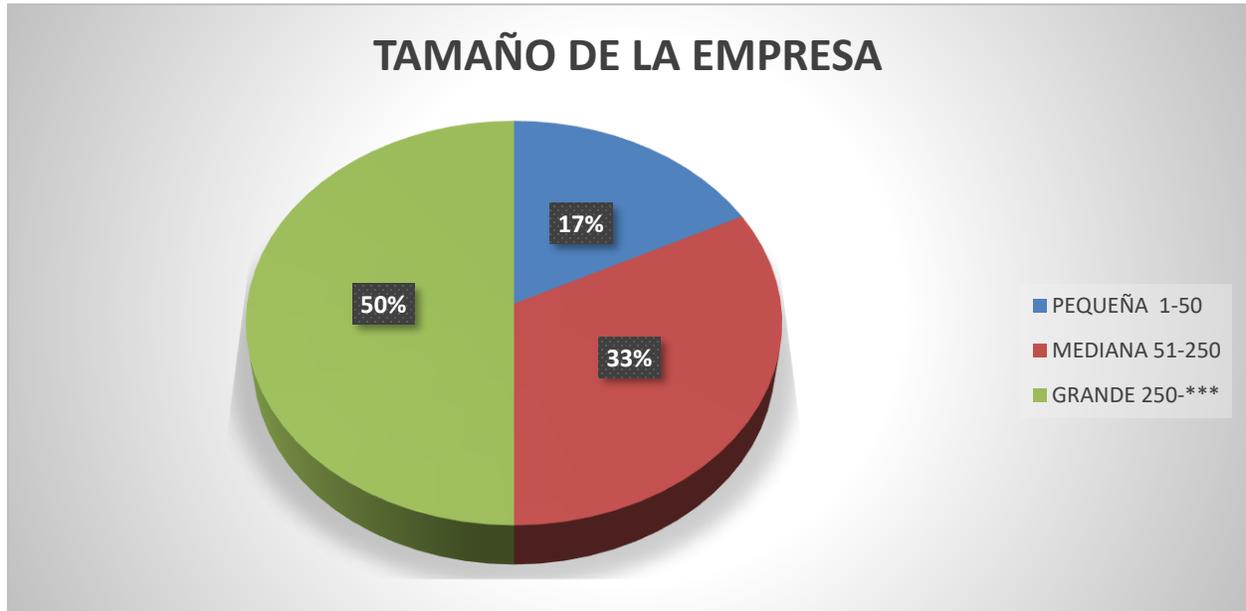
2. Tamaño de la empresa.

Tabla 2

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
PEQUEÑA 1-50	70	17%
MEDIANA 51-250	130	33%
GRANDE 250-***	200	50%
TOTAL	400	100%

Fuente: Gerencia de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 2.



Análisis.

Dentro de las respuestas obtenidas, tenemos que el 50% son empresas grandes que superan los 250 empleados, como segundo lugar la ocupan las medianas con un porcentaje del 33% y en último lugar las pequeñas las mismas que tienen una relación porcentual de un 17%, establecidas dentro de nuestra muestra de 400 empresas ecuatorianas.

PREGUNTA 3.

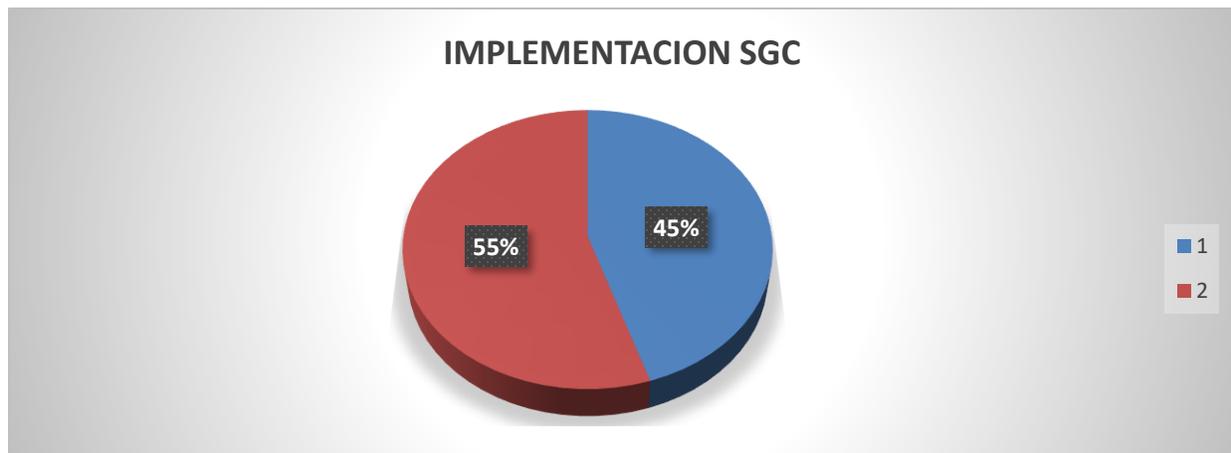
3, ¿Su empresa ha implementado un sistema de gestión por competencia?

Tabla 3

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	180	45%
NO	220	55%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 3



Análisis

Podemos observar dentro de los resultados obtenidos las empresas que han implementado un sistema de gestión por competencia en el Ecuador es de un 45%, por el contrario a diferencia de las que no lo han realizado están dentro del 55%, se desprende de estos resultados que las compañías deben hacer un mejor esfuerzo en estas falencias, para cambiar las cifras y empoderar más los recursos.

PREGUNTA 4.

4. En caso afirmativo, ¿cuál ha sido el proceso de implementación de la gestión por competencia en su empresa?

Tabla 4

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Identificación de competencias clave	125	31%
Evaluación del desempeño basada en competencias	95	24%
Desarrollo de programas de formación y capacitación	90	22%
Incorporación de competencias en procesos de selección y reclutamiento	50	13%
Otros	40	10%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 4



Análisis.

Dentro de las respuestas afirmativas, tenemos como primer punto la identificación de competencias claves que ocupa un 31%, seguida por la evaluación del desempeño basada en competencias con un 24%, no dejando a un lado el desarrollo de formación y capacitación dentro de la empresa la cual nos porcentua en un 22%, la implementación dentro de los procesos de reclutamiento y selección nos dice que debemos trabajar más en ello con un porcentaje de 13% y en último lugar con un 10% cualquier forma de implementación.

PREGUNTA 5.

Efectividad de la Gestión por Competencia:

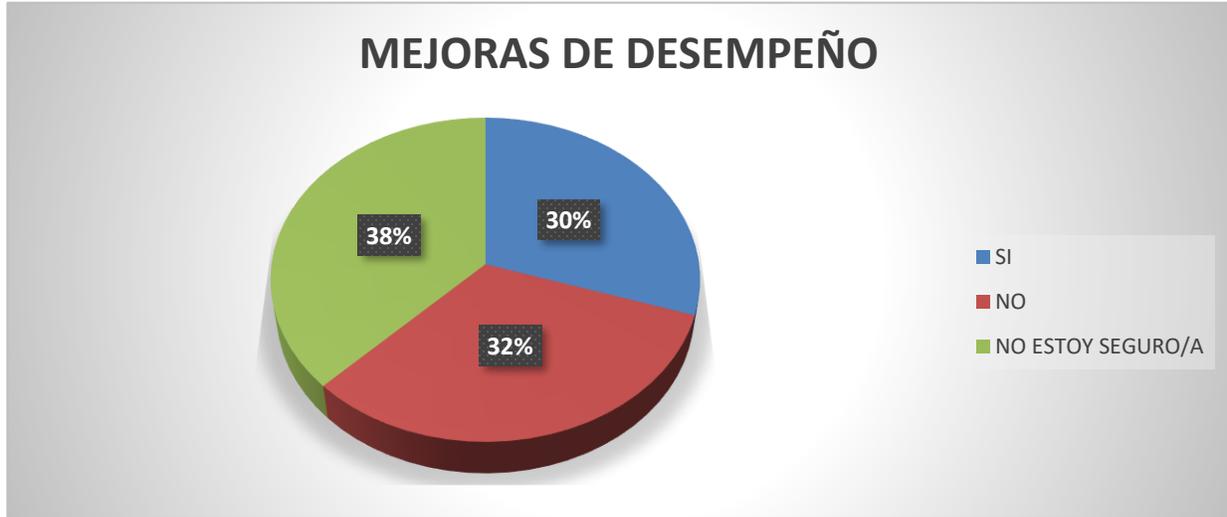
5. ¿Ha percibido mejoras en el desempeño organizacional desde la implementación de la gestión por competencia?

Tabla 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	120	30%
NO	130	32%
NO ESTOY SEGURO/A	150	38%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 5



Análisis.

Podemos establecer que dentro de las mejoras en la organización, se tiene una percepción no tan favorable, no hay según la encuesta esa seguridad, tal es el caso que tiene un 38%, seguido de la no percepción con un 32% y en último lugar los que si consideran haber percibido las mejoras dentro de la organización con un 30%.

PREGUNTA 6

6. En caso afirmativo, ¿qué áreas específicas han experimentado mejoras como resultado de la gestión por competencia?

Tabla 6

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
PRODUCTIVIDAD	155	39%
CALIDAD DE PRODUCTO/SERVICIO	120	30%
RETENCION DEL TALENTO	20	5%
INNOVACION	45	11%
OTROS	60	15%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 6



Análisis.

De los datos recopilados podemos observar que donde más se experimentan mejoras es en el área de productividad con un 39%, en cuanto a calidad/servicio con un 30%, en otras áreas tenemos 15%, poca innovación con un 11% y lamentable el resultado de la retención del talento con un 5% preocupante para los empleados por no considerarlo parte importante.

MEDICION UTILIZANDO ESCALA DE LIKERT

PREGUNTA 7.

7. La organización valora y promueve el desarrollo de habilidades y competencias entre sus empleados.

Tabla 7

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	60	15%
EN DESACUERDO	40	10%
NI DEACUERDO, NI EN DESACUERDO	80	20%
DEACUERDO	130	32%
TOTALMENTE DEACUERDO	90	23%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 7



Análisis.

Podemos observar según el gráfico 7 que un 32% está de acuerdo con la empresa valora y promueve las habilidades y competencias de sus empleados, por el otro extremos vemos que un 15% en total desacuerdo, siendo una medición favorable.

PREGUNTA 8.

8. Las estrategias de gestión por competencia están claramente definidas y comunicadas en mi organización.

Tabla 8.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	40	10%
EN DESACUERDO	50	12%
NI DEACUERDO, NI EN DESACUERDO	70	18%
DEACUERDO	140	35%
TOTALMENTE DEACUERDO	100	25%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 8.



Análisis.

Dentro de los valores recopilados observamos que un 25% está totalmente de acuerdo en la definición de estrategias, por otra parte los que están en total desacuerdo con un 10% que ciertamente no es significativo, pero no deja de ser poco preocupante para las empresas ecuatorianas.

PREGUNTA 9.

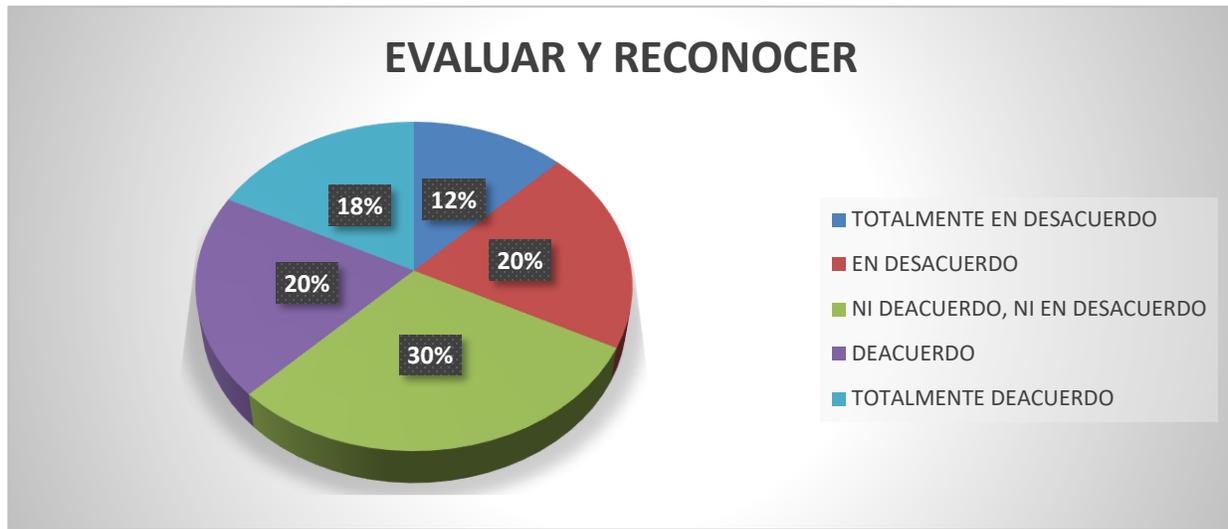
9. Existe un sistema transparente para evaluar y reconocer las competencias de los empleados en mi organización.

Tabla 9.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	50	12%
EN DESACUERDO	80	20%
NI DEACUERDO, NI EN DESACUERDO	120	30%
DEACUERDO	80	20%
TOTALMENTE DEACUERDO	70	18%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 9.



Análisis

Los resultados están en un punto que según los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo con un 30% sector no definido, podemos ver una diferencia poco marcada entre los que están totalmente de acuerdo con un 18%, frente a los totalmente en desacuerdo con un 12%, dejando en claro que deben trabajar un poco más para el cambio satisfactorio.

PREGUNTA 10.

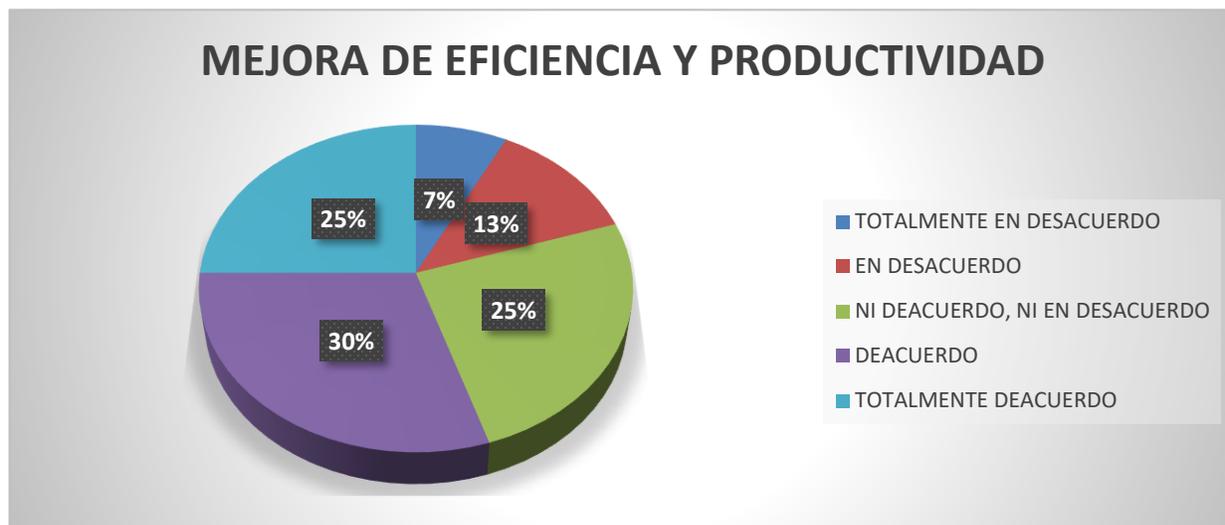
10. La gestión por competencia ha mejorado la eficiencia y productividad en mi área de trabajo.

Tabla 10

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	30	7%
EN DESACUERDO	50	13%
NI DEACUERDO, NI EN DESACUERDO	100	25%
DEACUERDO	120	30%
TOTALMENTE DEACUERDO	100	25%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 10



Análisis

Podemos observar según el gráfico 10 que se está cumpliendo con lo propuesto en cuanto a las mejoras de eficiencia y productividad, con una diferencia marcada entre los que están totalmente en desacuerdo con un 7% vs los que están en total acuerdo con un 25% .

PREGUNTA 11.

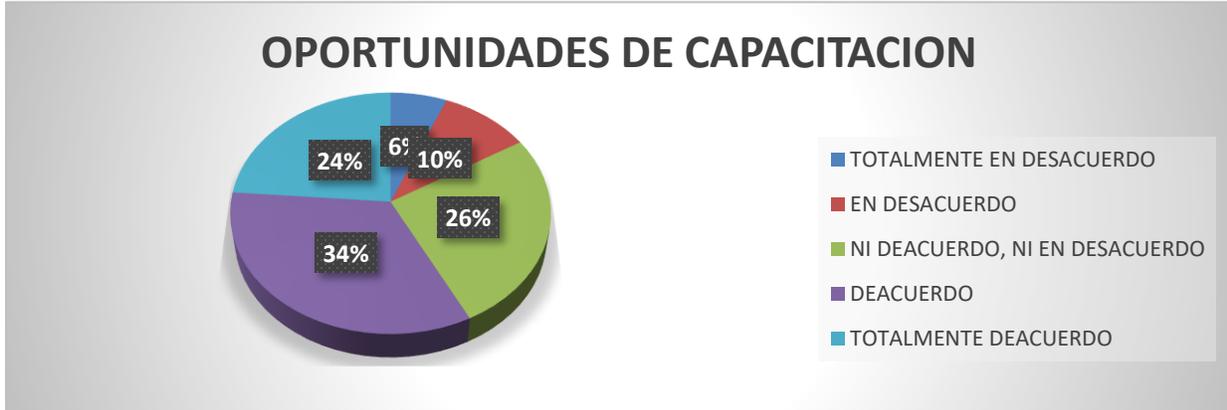
11. Las oportunidades de capacitación y desarrollo están alineadas con las necesidades de competencias de la organización.

Tabla 11

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	25	6%
EN DESACUERDO	40	10%
NI DEACUERDO, NI EN DESACUERDO	105	26%
DEACUERDO	135	34%
TOTALMENTE DEACUERDO	95	24%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 11



Análisis

Consideramos que los resultados obtenidos están con una diferencia marcada entre lo totalmente de acuerdo con un 24% y lo totalmente en desacuerdo con un 6%, pero debemos considerar que en el grupo indeciso tenemos una diferencia de un 1%, el cual debe de ser observado con mucha atención por las empresas en el Ecuador.

PREGUNTA 12

12. Los empleados se sienten motivados para mejorar y adquirir nuevas competencias dentro de la organización.

Tabla 12

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	10	2%
EN DESACUERDO	30	8%
NI DEACUERDO, NI EN DESACUERDO	80	20%
DEACUERDO	155	39%
TOTALMENTE DEACUERDO	125	31%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 12



Análisis

La motivación es un factor importante dentro de las organizaciones, los resultados nos hacen ver que se cumplen. La diferencia entre los que están en total desacuerdo con un 2%, frente a los de total acuerdo con un 31%, esa diferencia es muy representativa y positiva dentro de la organización.

PREGUNTA 13.

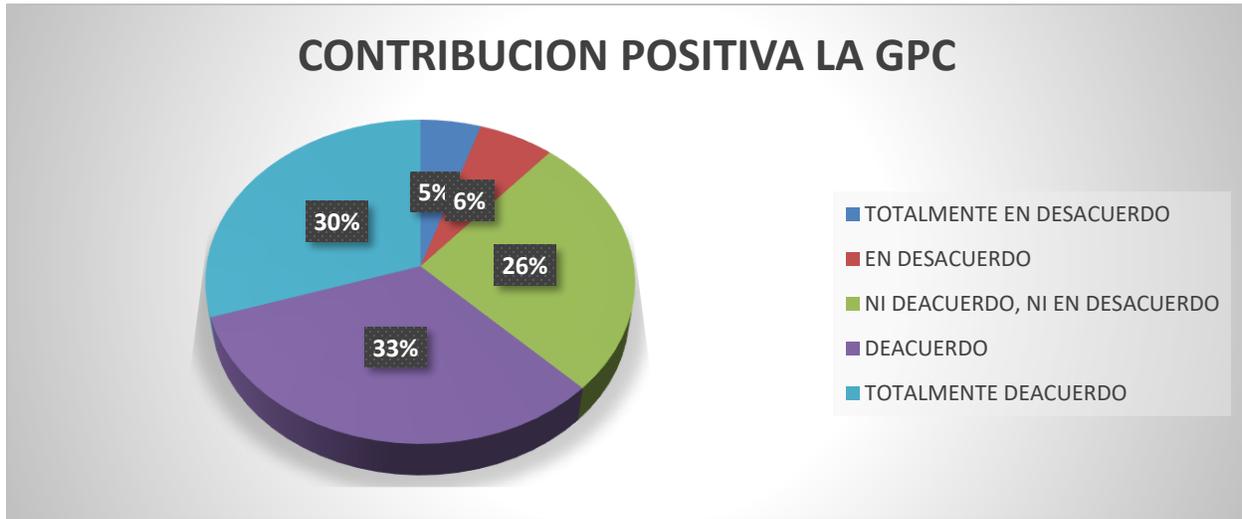
13. La gestión por competencia ha contribuido positivamente a la cultura organizacional y al ambiente laboral.

Tabla 13

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	20	5%
EN DESACUERDO	25	6%
NI DEACUERDO, NI EN DESACUERDO	105	26%
DEACUERDO	130	33%
TOTALMENTE DEACUERDO	120	30%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 13



Análisis

Según los resultados obtenidos tenemos diferencias pronunciadas entre los que están totalmente de acuerdo con un 30% y los que están totalmente en desacuerdo con un 5%, pudiendo observar que hay una aceptación positiva dentro de la organización.

PREGUNTA 14

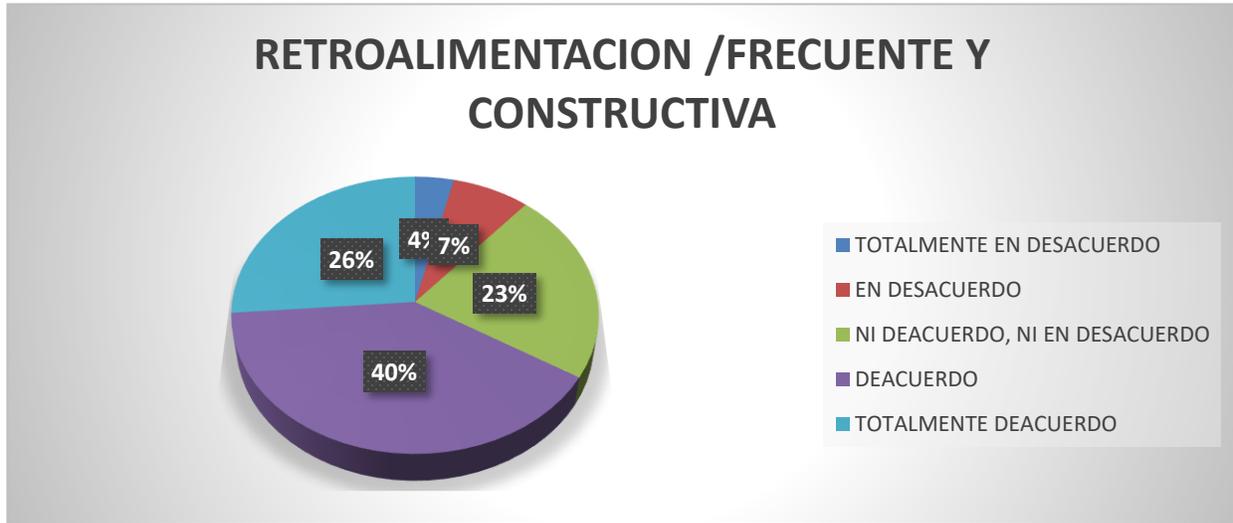
14. La retroalimentación sobre el desempeño basada en competencias es frecuente y constructiva en mi organización.

Tabla 14

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	15	4%
EN DESACUERDO	30	7%
NI DEACUERDO, NI EN DESACUERDO	90	23%
DEACUERDO	160	40%
OTALMENTE DEACUERDO	105	26%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 14



Análisis

Resultados que evidencian que la retroalimentación es frecuente y constructiva con un total de acuerdo de un 26% vs los de total desacuerdo de un 4%, pero si una población dudosa de un 23% que se debe emigrar hacia la aceptación total.

PREGUNTA 15

15. La gestión por competencia se refleja en la toma de decisiones y en la asignación de recursos en la organización.

Tabla 15.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	25	6%
EN DESACUERDO	35	9%
NI DEACUERDO, NI EN DESACUERDO	115	29%
DEACUERDO	120	30%
TOTALMENTE DEACUERDO	105	26%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 15



Análisis

Factor importante que si se ve reflejando en las decisiones y la asignación de recursos, se evidencia que los de total acuerdo tienen un 26%, frente a los de total desacuerdo con un 6%, preocupante porque los que no están de acuerdo ni en desacuerdo tiene un 29%, diferencia de 3% en relación a los totalmente de acuerdo.

PREGUNTA 16.

16. Considero que la gestión por competencia es fundamental para el éxito a largo plazo de nuestra organización.

Tabla 16

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	30	7%
EN DESACUERDO	25	6%
NI DEACUERDO, NI EN DESACUERDO	110	28%
DEACUERDO	125	31%
TOTALMENTE DEACUERDO	110	28%
TOTAL	400	100%

Fuente: Personal de las empresas encuestadas
Elaborado por El autor

Figura 16



Análisis

Se observa en la gráfica 16 que la gestión por competencia clave fundamental para el éxito tiene una igualdad porcentual entre los que están totalmente de acuerdo vs los de ni acuerdo ni en desacuerdo con un 28% respectivamente, en relación a los totalmente en desacuerdo con un 7% existe una diferencia marcada.