



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA
AGROVETERINARIA CG DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2021.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Nathaly Yolanda González Lindao

LA LIBERTAD – ECUADOR

SEPTIEMBRE – 2022



GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA AGROVETERINARIA CG DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2021.

AUTOR:

González Lindao Nathaly Yolanda

TUTOR:

Econ. Hermelinda Del Rocío Cochea Tomalá, MSc.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la gestión por competencias y desempeño laboral de la Agroveterinaria CG, se pudo identificar que no hay un aporte directo de la gestión por competencia al desempeño laboral, lo que impide rotundamente que el rendimiento de la Agroveterinaria CG tenga un crecimiento constante a comparación de la competencia por lo que los componentes de la gestión por competencias no se emplean adecuadamente ocasionando que internamente en el negocio no se estén cumpliendo las actividades laborales de forma eficaz y eficiente. La metodología aplicada fue descriptiva, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, el método de investigación que se utilizó fue el deductivo, la población y muestra que se determinó fue de un registro de clientes de la Agroveterinaria CG, los instrumentos de recolección de información con los que se trabajó fueron las encuestas y la entrevista, incluyendo el cuestionario y la guía de entrevista que fueron los conductos directos para obtener información válida acerca de la investigación. Con los resultados obtenidos se identificó que la Agroveterinaria CG no desarrolla la gestión por competencias como un aporte para el desempeño laboral, por lo que no hay un desenvolvimiento ni crecimiento en las capacidades, habilidades, destrezas y actitudes, por otro lado, tampoco cuenta con un modelo de gestión por competencias dónde se desarrollen estrategias que contribuyan al fortalecimiento del desempeño y competencias que den como resultado un beneficio que ayude a seguir creciendo en el mercado competitivo.

Palabras Claves: Gestión por competencias, desempeño laboral, capacidades, habilidades, destrezas.



MANAGEMENT BY COMPETENCES AND WORK PERFORMANCE IN THE AGROVETERINARIA CG OF THE CANTÓN LA LIBERTAD, YEAR 2021.

AUTOR:

González Lindao Nathaly Yolanda

TUTOR:

Econ. Hermelinda Del Rocío Cochea Tomalá, MSc.

Abstract

The objective of this research work is to determine the management by competencies and job performance of the Agroveterinaria CG, it was possible to identify that there is no direct contribution of the management by competency to job performance, which completely prevents the performance of the Agroveterinaria CG has a constant growth compared to the competition, so the components of management by competencies are not used properly, causing that internally in the business the work activities are not being carried out effectively and efficiently. The methodology applied was descriptive, with a qualitative and quantitative approach, the research method used was deductive, the population and sample that was determined was from a registry of clients of the Agroveterinaria CG, the information collection instruments with the that worked were the surveys and the interview, including the questionnaire and the interview guide that were the direct channels to obtain valid information about the investigation. With the results obtained, it was identified that the Agroveterinaria CG does not develop competency management as a contribution to job performance, so there is no development or growth in capacities, abilities, skills and attitudes, on the other hand, it does not have a competency-based management model where strategies are developed that contribute to the strengthening of performance and competencies that result in a benefit that helps to continue growing in the competitive market.

Keywords: Management by competencies, work performance, capabilities, abilities, skills.

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, "GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA AGROVETERINARIA CG DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2021", elaborado por la Srta. González Lindao Nathaly Yolanda egresada de la Carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente


Econ. Hermelinda Del Rocío Cochea Tomalá, MSc.

PROFESOR TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO

El presente Trabajo de Titulación con el Título de “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA AGROVETERINARIA CG DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2021” constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, González Lindao Nathaly Yolanda, con cédula de identidad C.I. 2450107442 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.


GONZÁLEZ LINDAO NATHALY YOLANDA

C.C. No.: 2450107442

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme cumplir con una meta más en mi vida, por darme fortaleza día tras día para culminar mi objetivo.

Agradezco a mi familia por apoyarme constantemente y no permitir que me dé por vencida, por ayudarme cuando lo he necesitado y más que todo agradecer a mi Padre, hermana y toda mi familia en general por estar a mi lado motivándome para cumplir con mi meta. A todos mis amigos, especialmente a Nallely González y Christian González que me han apoyado incondicionalmente, también a mis compañeros por brindarme una mano de apoyo cuando lo he necesitado.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por permitir y darme la oportunidad de prepararme académicamente.

A mis profesores que me han guiado en todo el recorrido que ha durado el proceso de mi formación académica teniendo la paciencia y tiempo para compartir sus conocimientos conmigo y todos mis compañeros, a mi tutora por brindar parte de su tiempo para asesorarme bien en cada uno de los pasos que me llevó a cumplir con este proceso para mi formación profesional.

DEDICATORIA


El presente trabajo de investigación lo dedico a Dios, por ser el motor de mi vida y darme fortaleza para luchar por mis metas.

Le dedico este trabajo a mi Padre Manuel González, hermana Paola González y toda mi familia, por apoyarme y no dejarme sola nunca, pero, más que todo, dedico el presente trabajo a mi Madre Elvia Lindao y hermano/primo Julio Tomalá, que en vida me brindaron el amor más grande de este mundo y me prepararon para este gran momento de culminar con mi carrera académica.

A mis profesores por estar presente en este proceso aportando con sus conocimientos, a mi docente tutora que fue participe en cumplir con mi meta.


TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN


.....
Lic. José X. Tomalá Uribe, MSc.
**DIRECTOR DE LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**


.....
Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.
PROFESOR ESPECIALISTA


.....
Econ. Hermelinda Cochea, MSc.
PROFESOR TUTOR


.....
Ing. Sabina Villón Perero, Mgs.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC


.....
Lic. Sandra Saltos Burgos
SECRETARIA

Índice general

CAPÍTULO I	6
MARCO TEORICO	6
1.1 Antecedentes	6
1.2 Bases teóricas	9
1.2.1 Gestión por competencia	9
1.2.1.1 Trabajo en equipo	10
<i>1.2.1.1.1 Comunicación</i>	11
<i>1.2.1.1.2 Cooperación</i>	11
<i>1.2.1.1.3 Cumplimiento de metas</i>	12
<i>1.2.1.1.4 Responsabilidades</i>	12
1.2.1.2 Iniciativa	13
<i>1.2.1.2.1 Estrategias</i>	13
<i>1.2.1.2.2 Toma de decisiones</i>	14
<i>1.2.1.2.3 Conocimiento</i>	14
<i>1.2.1.2.4 Ejecución de tareas</i>	15
1.2.2 Desempeño Laboral	15
1.2.2.1 Evaluación de desempeño	16
<i>1.2.2.1.1 Eficiencia</i>	17
<i>1.2.2.1.2 Eficacia</i>	17
<i>1.2.2.1.3 Aptitud</i>	18
<i>1.2.2.1.4 Productividad</i>	18
1.2.2.2 Competencias laborales	19
<i>1.2.2.2.1 Habilidades</i>	20
<i>1.2.2.2.2 Destrezas</i>	20
<i>1.2.2.2.3 Actitud</i>	21
<i>1.2.2.2.4 Capacidades laborales</i>	21
1.3 Fundamentos Sociales, psicológicos, filosóficos y legales	22
<i>1.3.1 Fundamentos Sociales</i>	22
<i>1.3.2 Fundamentos Psicológicos</i>	23
<i>1.3.3 Fundamentos legales</i>	23
CAPÍTULO II	28

METODOLOGÍA	28
2.1 Tipo de investigación	28
2.1.1 <i>Descriptivo</i>	28
2.1.2 <i>Cuantitativo</i>	28
2.1.3 <i>Cualitativo</i>	28
2.2 Método de investigación	29
2.2.1 <i>Deductivo</i>	29
2.3 Población y Muestra	29
2.4 Diseño de recolección de datos	30
2.4.1 <i>Entrevista</i>	30
2.4.2 <i>Encuesta</i>	31
2.4.3 <i>Guía de entrevista</i>	31
2.4.4 <i>Cuestionario</i>	31
CAPÍTULO III	32
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
3.1 Análisis de resultados	32
3.1.1 <i>Entrevista</i>	32
3.1.2 <i>Encuesta</i>	36
3.2 Discusión	53
CAPÍTULO IV	54
PROPUESTA.....	54
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	73
Referencias.....	74
APÉNDICE	79

Índice de tablas

Tabla 1 Población y Muestra.....	30
Tabla 2 Edad	36
Tabla 3 Género.....	37
Tabla 4 Gestión por competencias	38
Tabla 5 Trabajo en equipo.....	39
Tabla 6 Comunicación	40
Tabla 7 Iniciativa.....	41
Tabla 8 Estrategias	42
Tabla 9 Ejecución de tareas.....	43
Tabla 10 Desempeño Laboral	44
Tabla 11 Evaluación del desempeño.....	45
Tabla 12 Eficacia.....	46
Tabla 13 Productividad	47
Tabla 14 Competencias laborales.....	48
Tabla 15 Habilidades.....	49
Tabla 16 Actitud.....	50
Tabla 17 Destrezas laborales.....	51
Tabla 18 Capacidades laborales	52
Tabla 19 Análisis DAFO.....	58
Tabla 20 Matriz de evaluación de factores internos.....	60
Tabla 21 Matriz de evaluación de factores externos	62
Tabla 22 Matriz DAFO cruzada.....	63
Tabla 23 Modelo de gestión por competencias.....	66
Tabla 24 Modelo de evaluación del desempeño por competencias	69
Tabla 25 Matriz de consistencia.....	87
Tabla 26 Matriz de operacionalización - Variable Independiente	88
Tabla 27 Matriz de operacionalización - Variable Dependiente.....	89

Índice de figuras

Figura 1 Edad	36
Figura 2 Género.....	37
Figura 3 Gestión por competencias.....	38
Figura 4 Trabajo en equipo	39
Figura 5 Comunicación	40
Figura 6 Iniciativa	41
Figura 7 Estrategias.....	42
Figura 8 Ejecución de tareas	43
Figura 9 Desempeño Laboral	44
Figura 10 Evaluación del desempeño	45
Figura 11 Eficacia	46
Figura 12 Productividad.....	47
Figura 13 Competencias laborales	48
Figura 14 Habilidades	49
Figura 15 Actitud	50
Figura 16 Destrezas laborales	51
Figura 17 Capacidades laborales.....	52

INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, las empresas buscan tener un crecimiento centrándose primero en el personal de labor respecto a la predisposición que pueden tener al realizar sus actividades, enfocándose en el desempeño y capacidades de la organización con el fin de obtener disciplina y las habilidades suficientes para generar un alto rendimiento, en la actualidad las empresas se basan en la evaluación y cumplimiento de metas por medio de los líderes y que ellos analicen cuáles están siendo las falencias y beneficios a nivel organizacional.

Países como Colombia, Chile o México, se centran en alcanzar un alto rango de rendimiento mediante la capacidad que desarrollen sus trabajadores, es decir, deben estar preparados para realizar trabajos arduos en donde resalte como principal objetivo cumplir con la satisfacción de los clientes ya que al ser grandes países con preferencias tanto en servicios o productos, las empresas constantemente se preocupan y trabaja en las destrezas y habilidades laborales.

Las empresas ecuatorianas se centran aumentar sus ingresos y ganarse la confianza de los clientes, de tal manera que se inclinan en obtener ventaja competitiva, actualmente los negocios ofrecen servicios que tienen un considerable parecido, un claro ejemplo es el sector servicios ya sea de veterinarias, electrodomésticos, tiendas de ropa y calzado y entro otros, estos negocios mediante una correcta gestión por competencias y desempeño laboral lograrán obtener un alto rendimiento a nivel organizacional y así mismo desarrollar sus competencias con la finalidad de cumplir con sus objetivos.

Con respecto al **planteamiento del problema**, dentro de la provincia de Santa Elena, existen negocios que no suelen poner en práctica correctamente la gestión por competencias y desempeño laboral, lo cual representa una dificultad muy notoria ya que estos dos factores conllevan a que el negocio pueda caracterizarse por tener un buen desempeño, al no hacer uso de estos dos factores trae como problemática que haya un bajo rendimiento tanto de los trabajadores y del negocio en general puesto que no quedan claras las actividades a realizar diariamente, evitando que se cumplan los objetivos propuestos.

Con lo mencionado anteriormente, el problema que gira en torno a la Agroveterinaria CG ubicada en el Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, cuya actividad característica principal es brindar servicios clínicos a todo tipo de las mascotas, es no poder aplicar/unificar adecuadamente los términos de gestión por competencia y desempeño laboral o el aporte que tienen a nivel general del negocio tanto de trabajadores como de propietario, al ser una clínica veterinaria con un alto aforo de clientes, en ocasiones no se refleja que el personal de trabajo del negocio emplee cada una de sus habilidades, destrezas y capacidades para realizar distintas actividades a la vez.

De tal manera que el personal de trabajo de la Agroveterinaria CG debe enfocarse en conocer más profundo el verdadero significado de los dos términos, para que así puedan identificar el aporte de ambos, ya que al no aplicar ninguno de los dos o no relacionarlos directamente, evitará que el funcionamiento tenga una mejora constante.

Con lo establecido, se da paso a la formulación del problema de investigación, denominado a continuación:

¿La gestión por competencias aporta con el desempeño laboral a los trabajadores de la Agroveterinaria CG del cantón La Libertad?

Objetivo General

Se da paso a establecer el **Objetivo General** aplicado para el presente estudio:

Determinar el aporte que tiene la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la Agroveterinaria CG del cantón La Libertad.

Objetivos específicos

Para desarrollar el objetivo general, se han establecido los siguientes

Objetivos Específicos:

- Identificar los componentes importantes de la gestión por competencias por medio de la búsqueda de información bibliográfica.
- Caracterizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Agroveterinaria CG mediante una encuesta a los clientes de la entidad.
- Proponer un modelo de gestión por competencias que aporte con desempeño laboral de los trabajadores de la Agroveterinaria CG.

La **Justificación teórica** de la presente investigación se fundamenta en las recopilaciones acerca del aporte de la gestión por competencias y desempeño laboral en el rendimiento, en donde se ha podido evidenciar que juegan un papel muy importante para todo negocio que pretenda mejorar su funcionamiento a nivel organizacional, ya que podrán cumplir con cada uno de los objetivos y metas que se plantearon al inicio del negocio, así mismo se desarrollan las habilidades, capacidades, aplicar la eficacia y eficiencia, además de lograr mejorar el comportamiento individual y a nivel organizacional basándose en las distintas actitudes o situaciones que se viven en el día a día de una jornada laboral, así mismo se aumenta la motivación y responsabilidad para cumplir con cada uno de los lineamientos dentro del negocio. Uno de los beneficios que trae hacer uso de las dos herramientas es poder generar una ventaja competitiva ya que por medio de la gestión por competencia y desempeño laboral se obtiene un mejor control interno que posteriormente se pueda ver evidenciados resultados en los consumidores de tal manera que se aumentará la demanda, además de lograr una ventaja competitiva, también se evitan errores mediante las capacidades del personal de trabajo al poder acudir rápidamente a una solución, beneficiando directamente al negocio por su alto rendimiento y de la misma manera a los consumidores al recibir un adecuado servicio. Se busca como resultado positivo que la “Agroveterinaria CG” logre mejorar el desempeño laboral de todos los trabajadores logrando destacar entre la demás competencia, donde el principal enfoque sea llegar a experimentar un alto rendimiento que lleve directo por el

camino del éxito consiguiendo posicionarse entre las mejores veterinarias de la península.

Se caracteriza por ser una investigación descriptiva en lo que se va a explicar y descubrir la investigación presenta por medio de un análisis de datos a través de preguntas que se llevarán a cabo, en dónde se ha establecido la siguiente **idea a defender:** La gestión por competencias aporta con el desempeño laboral de los empleados de la Agro veterinaria CG del cantón La Libertad. Se constituye por tener la **Variable Independiente:** Gestión por Competencia y la **Variable Dependiente:** Desempeño Laboral, la estructura del presente trabajo de integración curricular se desarrolla de la siguiente manera:

En lo que conforma el **capítulo I** se encuentra el marco teórico que constituye la definición de cada una de las variables propuestas, de la misma manera las dimensiones e indicadores basándose en conceptos y argumentos de autores validados por fuentes bibliográficas.

En el **capítulo II** está la parte metodológica del trabajo, donde se puede encontrar los métodos utilizados en el presente trabajo, entre esos están: los tipos de investigación, diseño de muestreo y herramientas de recolección de datos, cada uno de los métodos aplicados serán sumamente importantes para dar una validación a la información presentada.

Por otro lado, en el **capítulo III** se muestran los resultados obtenidos de la encuesta o entrevista realizada, aquí se procederá a conocer el análisis de datos, de la misma manera los resultados estadísticos.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1.1 Antecedentes

Para dar continuación al desarrollo del trabajo “Gestión por competencias y Desempeño laboral en la Agroveterinaria CG del cantón La Libertad”, es de suma importancia revisar y adjuntar investigaciones realizadas por algunos autores en donde se evidencie el estudio las dos variables, por lo consiguiente, se dará paso a colocar artículos de distintos autores referentes al tema a investigar.

Según el trabajo de titulación de los autores (Acosta & Quiroz, 2018) denominado como “*La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la empresa Decorcasa CIA. LTDA, ciudad de Manta*” como objetivo “Diseñar un sistema de gestión por competencias para la contribución a la mejora del desempeño organizacional en la empresa DECORCASA CIA. LTDA de la ciudad de manta”. Para cumplir con los objetivos se empleó una investigación de carácter bibliográfico y de campo: de la misma manera el método a utilizar fue el inductivo, deductivo, de expertos y estadísticos. Los hallazgos muestran que dentro de la empresa si se conoce todo acerca de la gestión por competencia, además que la incidencia de ambas variables resulta positiva ya que se evidencia que los trabajadores cumplen con sus horarios de actividades laborales en donde muestran un gran desarrollo y elevado conocimiento y desenvolvimiento. Concluyendo que es necesario diseñar un sistema de gestión por competencia con la finalidad de contribuir de manera positiva el rendimiento interno.

En el trabajo académico de la autora (Hanco, 2018) con el título “*Gestión por competencia y Desempeño laboral del personal de Enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de EsSalud Cusco*” se caracteriza por tener el siguiente objetivo planteado denominado como Determinar la relación que existe entre la gestión por competencia y el desempeño laboral del personal de Enfermería de los establecimientos de primer nivel de atención ESSALUD-CUSCO. La investigación fue descriptiva correlacional, que les permitió identificar el comportamiento de ambas variables, por otro lado. Se evidenció que, si existe una relación entre ambas variables, gestión por competencia y desempeño laboral entre el personal de enfermería representando un nivel alto entre las distintas competencias que posee cada una del personal de trabajo. Concluyendo que, a mayores valores de la gestión por competencia, existirán mayores niveles de desempeño laboral, además es necesario también se llegó a la conclusión de que es necesario que se implemente un espacio de capacitaciones permanentes y monitoreo constante esto con la finalidad de mejorar cada una de las capacidades y desempeños, de tal manera que ambas variables son de gran importancia para el alto rendimiento del personal de trabajo de ESSALUD.CUSCO.

En la investigación enfatizan la importancia de relacionar las variables de gestión por competencia y desempeño laboral siendo una parte fundamental y clave para que el personal de trabajo logre llegar a un nivel alto de rendimiento, además de desarrollar las habilidades y conocimientos que cada trabajador debe tener debido a que es una base indispensable para que la empresa.

Según la investigación desarrollada por (Carhuachín, 2018) titulada como *“Gestión por competencia para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial de Otuzco – La Libertad, 2018”* donde se plantea el siguiente objetivo general denominado de la siguiente manera: Implementar un modelo de gestión por competencia para mejorar el desempeño laboral del talento humano de la Municipalidad Provincial Otuzco, 2018. Dentro de esta investigación se utilizó una investigación descriptiva con un diseño de investigación no experimental. Por consiguiente, en la investigación se pudo evidenciar que dentro de la Municipalidad no se está evaluando de forma periódica de tal manera que se optó por implementar un modelo de gestión por competencia que vaya direccionado a fortalecer cada una de las capacidades del personal y así el rendimiento interno vaya mejorando considerablemente en el departamento de talento humano. De la misma manera, se concluyó que, es necesario que se desarrolle un modelo de gestión por competencia ya que daría un resultado muy positivo para el departamento uno de esos es mejorar significativamente el desempeño laboral, incluso sería un factor importante para que se puedan fortalecer las capacidades, llevando incluso por un buen camino de toma de decisiones y un ambiente laboral totalmente eficiencia y eficaz.

El autor se inclina por la importancia que tiene desarrollar un modelo de gestión por competencia, dado el caso que una organización no cuente con un control periódicamente acerca del rendimiento y habilidades de su personal de trabajo, un modelo es de gran ayuda para fortalecer las habilidades y lograr un rendimiento adecuado para que existan procesos internos correctos.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Gestión por competencia

Gestión por competencias influye directamente en el mundo empresarial tomando gran importancia debido a que trabaja en el factor humano siendo la materia prima con más relevancia, se habla del potencial de cada trabajador y su desenvolvimiento en actividades laborales donde muestre su parte profesional que contribuirá al crecimiento organizacional. (Ramos, 2012)

La gestión por competencia constituye la manera de mejorar una organización, de poder analizar las diferentes competencias que posee una persona y poder perfeccionar cada una de ellas con la finalidad de aumentar destrezas y capacidades de los trabajadores logrando un gran rendimiento a nivel laboral, por otro lado, gracias a una adecuada gestión por competencias se podrá identificar y evaluar conocimientos y capacidades de los trabajadores incluyendo directivos.

Son competencias personales caracterizadas por tener la agilidad de resolver problemas haciendo uso de capacidades, habilidades, innovación, eficacia, cada uno de estos factores contribuyen al crecimiento personal y profesional de una persona. (Guilera, 2021)

Las competencias personales es una de las bases fundamentales para que una organización pueda obtener buenos y favorables resultados, para esto es necesario que se siga un adecuado sistema de gestión por competencia ya que analizará las capacidades de los colaboradores en las que más sobresalen, de la misma manera, trabajar en desarrollar las capacidades que aún faltan.

La gestión por competencias hace énfasis en las competencias personales de una persona con la finalidad de desarrollar sus capacidades y comportamiento que estén directamente relacionadas con el cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa. (Lora et al, 2020)

La gestión por competencias analiza cada uno de los factores que rodea a los colaboradores de una organización en lo que concierne a sus capacidades, para así realizar una ardua evaluación que determine el nivel de rendimiento y comportamiento que posee cada persona con la finalidad de trabajar en mejorar los factores que ayuden a crecer organizacionalmente a una empresa. Además, se enfoca también en la descripción de puestos, administración, y los activos intelectuales.

1.2.1.1 Trabajo en equipo

Es considerado como un modelo de la gestión por competencia en donde se evidencia el nivel de eficacia y eficiencia al momento de obtener resultados de las actividades laborales, si es un equipo de trabajo funcional los resultados se obtendrán en un periodo a largo plazo. (Ayoví, 2019)

El trabajo en equipo se convierte en una parte fundamental de la organización ya que es la manera de cumplir con las actividades laborales en un periodo de tiempo determinado logrando que el equipo cumpla con los objetivos empresariales de una forma eficaz y eficiente, además los resultados evidencian una excelente capacidad, destreza, habilidades y conocimientos desarrollados.

1.2.1.1.1 Comunicación

Proceso organizacional que tiene como función la adecuada interacción entre todos los trabajadores, constituye la facilidad al transmitir información y mensajes en todo el entorno laboral con la finalidad de que exista bienestar entre todo el personal, ya que la comprensión y adaptación entre todos se hace presente si hay buena comunicación. (Pineda, 2019)

La comunicación es indispensable dentro de toda organización ya que constituye la manera de transmitir una correcta especificidad las actividades que debe ejecutarse, en donde cada una de ellas se torne clara y precisa sin que exista el inconveniente de presentar una inadecuada transmisión de información, además de representar un buen ambiente laboral que esté direccionado a cumplir con las metas y objetivos empresariales en conjunto.

1.2.1.1.2 Cooperación

Mecanismo desarrollado por un mismo grupo de trabajo que está direccionado a compartir y cumplir los mismos objetivos con la finalidad de llegar a la meta determinada, ya que es un factor que representa el crecimiento económico. (García, 2017)

La cooperación contribuye las necesidades que posee una empresa y que deben ser cumplidas voluntariamente por parte de los trabajadores ya que es la forma de lograr aumentar ingresos y mejorar la capacidad de trabajar en grupo por los objetivos, además de incentivar la conducta cooperativa ocasionando un

ambiente de bienestar entre el grupo que busca obtener buenos resultados a cambio.

1.2.1.1.3 Cumplimiento de metas

Cumplir con una lista de objetivos que se han ido planteando en un lapso de tiempo determinado, incluyendo cumplir con obligaciones especificadas por la empresa que equivale una mejora continua. (Pazos & Vega, 2020)

Cumplir una meta determinada es de suma importancia en toda organización, especialmente cuando se trabaja en conjunto o que la persona forme parte de un grupo laboral, es decir, un negocio. Equivale a que la organización esté logrando cada uno de sus objetivos dentro del tiempo determinado por la empresa, ya que cumplir con sus labores es una obligación para todos los trabajadores.

1.2.1.1.4 Responsabilidades

La responsabilidad es como uno se comporta con los demás individuos y en el contexto en el que se encuentran, es decir, en las obligaciones a cumplir, en los compromisos laborales, y en la dedicación que se ponen en las actividades diarias. (Polo, 2019)

Es una base fundamental para que una persona se pueda catalogar como apta para un puesto laboral, ya que la responsabilidad define como es la persona dentro de la organización o en conjunto con compañeros, además, ser responsable constituye la forma de cumplir con los objetivos y metas ya que las indicaciones de trabajo son ejecutadas tal y como se establecen y dentro del tiempo que deben

realizarse, de tal manera que si la organización quiere crecer constantemente, debe medir el nivel de responsabilidad de cada trabajador.

1.2.1.2 Iniciativa

La iniciativa personal es un instrumento que tiene como finalidad lograr que las actitudes empresariales tengan un crecimiento y busquen sobresalir entre la competencia. (Sánchez et al, 2016)

La iniciativa es un paso que se torna muy importante para llegar a otro nivel de el que uno se encuentra, ya que toma la decisión de seguir creciendo y la manera es arriesgarse tomando la iniciativa de salir de la zona de confort, de la misma manera incluye saber tomar decisiones que ayuden interna y externamente a buscar mejores soluciones que direccionen al crecimiento.

1.2.1.2.1 Estrategias

Las estrategias son consideradas como el proceso para plantear soluciones o posibles planes a ejecutar para continuar con los procesos empresariales y cumplir con los objetivos a nivel organizacional. (Naranjo et al, 2018)

En el ámbito empresarial, las estrategias son consideradas como un plan general que busco cumplir con cada uno de los objetivos empresariales a largo plazo, con la finalidad de que siempre se tenga una solución a las problemáticas. Además, guiarse bajo estrategias equivale a una empresa sea caracterizada por ser organizada y pensar siempre en posicionarse entre las mejores de la competencia ya que desarrollar estrategias fomenta lograr una ventaja competitiva que contribuya al crecimiento de un negocio.

1.2.1.2.2 Toma de decisiones

Es un proceso de una organización que está a cargo del área de dirección que tienen como deber, decidir y ejecutar acciones velando por el bien de la empresa. (Rodríguez, 2018)

Es un proceso de suma importancia ya que representa la manera en que la organización tenga un adecuado funcionamiento y control por parte de la directiva, el procedimiento que básicamente se sigue es identificar información, distinguir las opciones que contribuirían con más beneficios a la empresa para posteriormente elegir la que dará buenos resultados a lo largo del tiempo, es decir, la decisión que más se direccionará al aumento de ingresos.

1.2.1.2.3 Conocimiento

Equivale a la capacidad de almacenar información que es de gran uso para un negocio tales como conocimiento de los consumidores en referencia a conocer gustos y procesos esenciales dentro de una organización, es decir, el conocimiento es un elemento clave e importante. (Fresno, 2018)

Es una parte que debe desarrollarse adecuadamente dentro de una organización, tener conocimiento de todos los procesos administrativos como lo son tareas, metas, objetivos, facilitará que se llegue constantemente a un nivel alto de rendimiento, ya que tanto la organización como sus trabajadores están aptos para realizar sus actividades y además conocer cada uno de los pasos que deben seguir para conseguir finalizar su labor e incluso llegar a la meta esperada.

1.2.1.2.4 Ejecución de tareas

Proceso que consiste en dar seguimiento y determinar la capacidad de la organización al momento de cumplir con un requisito o algo en particular, sincronizar a los trabajadores a que cumplan en conjunto con sus labores a cambio de recompensas a final de cada periodo. (Ramírez, 2018)

Ejecutar las tareas de una organización es una parte fundamental, representa cuál es el compromiso profesional de los trabajadores a la organización y de la organización a sus clientes, las tareas laborales son las que mantendrán en pie a un negocio, además, en dichas tareas se debe considerar factores importantes que complementen a una adecuada realización o ejecución de las actividades.

1.2.2 Desempeño Laboral

Nivel de rendimiento resultado de las acciones y conductas que tienen los colaboradores de una organización al momento de ejecutar sus actividades laborales. (Bautista et al, 2020)

La forma en que muestran sus destrezas a la hora de realizar las actividades encomendadas, entre ellas la responsabilidad con que llevan las cosas, las actitudes y aptitudes que deben tener en su espacio laboral, y la forma de captar y ejecutar con cada una de las indicaciones, también se analiza si son personas aptas o no para hacerse cargo de un puesto laboral dentro de una organización.

El desempeño laboral busca el desarrollo de los trabajadores para que trabajen en conjunto y logren cumplir de manera eficaz las metas empresariales propuestas. (Critto de Eiras, 2017)

Es indispensable que dentro de toda organización tengan presente que el desempeño de sus trabajadores es un factor fundamental, por eso se debe determinar si los trabajadores tienen un buen desenvolvimiento al cumplir objetivos y hacer que se trabaje en conjunto llegar a cumplir los objetivos y metas establecidos.

El desempeño laboral está relacionado directamente con dos factores esenciales que son conocimientos y competencia, por lo que son la base para obtener un buen rendimiento. (Alles, 2010)

Las emociones personales del sujeto se ven comprometidas en su relación laboral, es por eso que se deben desarrollar en conjunto para que el individuo pueda tener un equilibrio dando como resultado que se destaque en sus actividades diarias.

1.2.2.1 Evaluación de desempeño

Procesos de control de las capacidades y desarrollo de una persona, dependiendo de los resultados si son positivos, se procederá a otorgar premios o ascensos que promuevan aumentar el rendimiento laboral. (Alfaro, 2012)

El objetivo de la evaluación del desempeño es conocer cuál es la capacidad y desarrollo que tienen los colaboradores al momento de cumplir con

sus actividades diarias, para que así se pueda realizar un análisis sobre las posibles fortalezas o debilidades que se deben resolver para que no exista una caída al momento de querer obtener buenos resultados y éxito empresarial, cabe recalcar que al menos en un determinado tiempo se deben realizar evaluaciones al personal.

1.2.2.1.1 Eficiencia

Eficiencia hace referencia a la manera en que se ejecutan las actividades dentro de la organización, incluyendo también el cumplimiento de objetivos por medio de la utilización de recursos (materia prima, máquinas) que faciliten realizar labores a un individuo. (Chiavenato, 2007)

Los colaboradores de una organización deben estar caracterizados por cumplir con cada una de las normas que impone la empresa, deben poner predisposición para lograr llegar a los objetivos y metas definidos, un gran aporte son los recursos que la misma empresa va a brindar a sus trabajadores para que así realizar más rápido sus actividades, es decir, de manera eficiente ya que están contando con apoyo (recursos) por parte de la organización.

1.2.2.1.2 Eficacia

Cumplimiento de objetivos que han sido establecidos dentro de la organización, por lo tanto, es cumplir con todas las metas a través de los planes de acción, responsabilidades y acciones que dispone la organización con la finalidad de obtener resultados que pueden ser medibles. (Coronado et al, 2019)

Se caracteriza por evaluar que los trabajadores cumplan con sus actividades y también con los objetivos que ya están definidos, además, las empresas que deseen que su personal de trabajo tenga un alto rendimiento, debe ofrecer motivación y un buen ambiente laboral, también es importante que la innovación esté presente ya que crea una iniciativa por parte del personal de trabajo.

1.2.2.1.3 Aptitud

Se basa en el crecimiento propio, definida como la capacidad para destacarse en determinadas actividades que involucren talento, destrezas y habilidades. (Correa et al, 2019)

En el ámbito empresarial, la aptitud es uno de los requerimientos más importantes ya que se puede evidenciar el temperamento que posee cada persona, así también como la manera de desenvolverse en sus actividades laborales mediante sus capacidad, destrezas, habilidades y talento, de la misma manera la aptitud representa el desempeño que posee cada persona, el tiempo de adaptación al ambiente laboral y el potencial para aprender día a día mientras desarrollar capacidades que contribuyan positivamente.

1.2.2.1.4 Productividad

Productividad viene de la mano de la planificación, es decir, si se planifica las actividades a realizar, se podrán ejecutar en orden hasta el punto de culminar antes del tiempo previsto, accediendo a más labores debido al tiempo de sobra, convirtiéndose en alguien productivo. (Reverté & Merino, 2018)

La productividad no solamente se refiere al ámbito de crear bienes que sean de consumo para las personas, también incluye en la parte de servicios referente al factor humano y su eficacia en relación y compromiso con la empresa, en donde lo más importante sea cumplir con los objetivos organizacionales y lograr un alto desempeño al momento de generar un beneficio económicamente ya que la productividad también representa resultados.

1.2.2.2 Competencias laborales

Son cualidades personales que incluyen valores, capacidades, actitudes, conductas, desempeño y aptitudes desarrolladas en una situación de trabajo específico, cumpliendo con cada uno de los requerimientos de la organización que representen éxito, además, ponen en funcionamiento la parte productiva de un trabajador con la finalidad de lograr un mejor desempeño. (Gutiérrez, 2016)

Es importante que la organización y sus trabajadores tengan desarrollada cada una de las competencias esenciales, ya que son el conducto directo para ser una empresa de alto rendimiento y nivel, es decir, representan la manera de llevar un correcto desempeño enfocado en cumplir cada una de las actividades laborales, un aspecto importante es que por medio de las competencias se puede verificar si una persona está acta para ocupar un puesto dentro de una empresa, o si necesita ser capacitada para que logre un mejor rendimiento. Las competencias están relacionadas directamente con el desempeño laboral, por lo tanto, si una persona no desarrolla sus competencias, no se evidenciará un buen trabajo.

1.2.2.2.1 Habilidades

Acciones a las que un individuo pueden realizar sin ningún tipo de dificultad, se relacionan con la conducta, el carácter, las reacciones y demás cualidades que caracterizan a una persona como lo es el control de situaciones acompañado de un comportamiento de cooperación. (Peña & Batalla, 2016)

Una persona debe contar con habilidades para poder destacarse dentro de una organización, además que marcará la diferencia o simplemente se catalogará como un trabajador capaz de realizar todo tipo de trabajo teniendo la oportunidad de que sea elegido para representar actividades/competencia de trabajo con otras empresas, así también como ocasionar que tenga una buena impresión por parte de los directivos de la organización.

1.2.2.2.2 Destrezas

Desarrollo de procesos y tareas que constantemente van teniendo evolución, crecimiento y es evidenciado por medio de actividades que poseen un alto nivel en su desempeño, además de tener un control emocional teniendo la capacidad de crear buenas relaciones laborales. (Arroyo, 2012)

Son habilidades que posee un individuo para realizar algún tipo de actividades, la experiencia con la que cuentan y la manera de ejecutar algo de forma eficaz y eficiente, con la finalidad de demostrar que una persona está capacitada para pertenecer a una organización, ya que su rendimiento y destrezas están totalmente desarrollados. De la misma manera tiene una relación directa con

el control que una persona debe poseer, es decir, tener la capacidad de poder analizar y resolver situación sin que se convierta en un problema sin solución.

1.2.2.2.3 Actitud

Una persona podrá tener buena actitud si su ambiente laboral es adecuado, es decir, si se evidencia riesgos de trabajo es más que posible que la actitud del trabajador cambie a una mala actitud. (Moreno & Salazar, 2018)

La actitud es una base para cumplir adecuadamente actividades laborales ya que el estado de ánimo influye mucho en el desenvolvimiento diario, porque, si una persona no está al 100% mostrando una buena actitud, no podrá continuar por el simple hecho de no estar del todo activo, es más, puede ocasionar un retraso para cumplir con sus actividades y crear un ambiente tenso con el personal de trabajo, la actitud no debe controlar el lado profesional de una persona.

1.2.2.2.4 Capacidades laborales

Conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes de un individuo que emplea en tareas específicas, cabe recalcar que, si se presentan limitaciones por parte del sujeto, se deberán desarrollar otras capacidades para que el rendimiento no se vea afectado. (Rizo & Sánchez, 2019)

Las capacidades en una organización son de los factores más importantes en los que se debe llevar un arduo análisis, ya que representa el desenvolvimiento de los trabajadores y compromiso que tengan con la organización, además una persona debe estar preparada y tener desarrolladas sus capacidades que son de

suma importancia para que de su máximo rendimiento dentro de su puesto laboral aportando al crecimiento de la organización.

Cabe recalcar, que es necesario que un trabajador esté preparado para asumir todo tipo de reto, saber del campo al que debe brindar sus servicios y ayuda para que una organización esté en constante crecimiento, una persona que está dispuesta y preparada para contribuir positivamente a la empresa a la que pertenece, está direccionada al camino de éxito.

1.3 Fundamentos Sociales, psicológicos, filosóficos y legales

1.3.1 Fundamentos Sociales

La sociedad hoy en día vive en constantes cambios, los ciudadanos se enfocan hasta en lo más mínimo al momento de acudir a un negocio, desde el momento en que entran al establecimiento hasta el momento en que salen, fijándose en las actitudes, comportamientos e incluso capacidades laborales. Al hacer referencia a una veterinaria, se conoce perfectamente que los clientes se aseguran que sus mascotas reciban la mejor atención incluso se toman la molestia de ver con que personal de trabajo se van a quedar sus animalitos.

Es por eso que la Agroveterinaria CG busca brindar un adecuado servicio a los clientes, en donde lo primero que buscan desarrollar son las habilidades de su personal de trabajo, es decir, están enfocados principalmente en la gestión por competencias y desempeño laboral de sus trabajadores, con la finalidad de alcanzar un alto rendimiento dentro de sus actividades que den como resultado una excelente opinión por parte de los clientes.

1.3.2 Fundamentos Psicológicos

Un adecuado desempeño laboral da como resultado que los clientes tengan un buen pensamiento del negocio ya que al evidenciar que hay un buen trato a sus mascotas, la fidelidad y preferencia de los clientes se mantendrá intacta, es por eso que es de suma importancia determinar el funcionamiento de la mente humana, especialmente en identificar cuáles son las actitudes en las que se enfocan los clientes, y así, buscar mejorarlas o perfeccionarlas constantemente.

1.3.3 Fundamentos legales

Código de trabajo

Art. 1.- Ambito de este Código. - Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo. - El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de

esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos. - Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 8.- Contrato individual. - Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 9.- Concepto de trabajador. - La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador. - La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador. El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales. Se entiende por tales obras no sólo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o período de pago. Tienen la misma calidad de empleadores respecto de los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por

particulares. También tienen la calidad de empleadores: la Empresa de Ferrocarriles del Estado y los cuerpos de bomberos respecto de sus obreros.

Art. 44.- Prohibiciones al empleador. - Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;

k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,

l) Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso. En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador. - Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmeros apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades;
- j) Las demás establecidas en este Código.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

2.1.1 Descriptivo

El **estudio descriptivo** permitió analizar las características más importantes de la población a estudiar como lo son los clientes frecuente que tiene la Agroveterinaria ubicada en el Cantón La Libertad barrio Mariscal Sucre, se pudo levantar información sobre las variables estudiadas en la presente investigación, con la finalidad de determinar el aporte que tiene la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la Agroveterinaria CG del cantón La Libertad.

2.1.2 Cuantitativo

Este tipo de investigación permitió determinar aspectos relevantes de manera numérica, por medio de datos estadísticos obtenidos por parte de los clientes de la Agroveterinaria CG, de tal manera que se pudo conocer información indispensable acerca del desarrollo de las variables.

2.1.3 Cualitativo

Mediante el enfoque cualitativo se recolecto información indispensable de la Agroveterinaria CG, proporcionada por el propietario para conocer más de los administradores, encargados, médicos veterinarios y todo el personal de trabajo en general, acerca del problema de estudio, como desarrollan la gestión por competencias y el desempeño laboral interno.

2.2 Método de investigación

2.2.1 Deductivo

Por medio del método deductivo se procedió a recopilar las características acerca del tema de investigación y llegar a conclusiones reales acerca de la situación actual en el lugar de estudio, además, permitió recolectar información específica dentro de la Agroveterinaria CG. El uso de este método contribuyó de manera positiva a la idea a defender del presente trabajo de investigación.

2.3 Población y Muestra

La población se obtuvo por medio de un registro de clientes frecuentes proporcionados por la Agroveterinaria CG, la información de datos corresponde a un total de 3 meses que son los datos registrados del año 2021 en donde hubo un total de 1140 clientes que se tomó como la población para recopilar información.

Para determinar la muestra se utilizó la fórmula probabilística de muestra aleatoria simple, siendo una de las fórmulas más utilizadas en un trabajo de investigación, la que permitió recolectar una pequeña cantidad de clientes con la finalidad de obtener datos relevantes acerca de la Agroveterinaria CG.

A continuación, se detallarán los datos para calcular la muestra:

n=Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población (1140)

q= Probabilidad del fracaso (50%)

z= Nivel de confianza (95%)

p= Probabilidad del éxito (50%)

e=Margen de error (5%)

Para obtener la muestra se aplicó la siguiente formula:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (1140)}{(0.05)^2 (1140 - 1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = 286$$

Se obtuvo una muestra de 286, lo que indica que es la cantidad de clientes de la Agroveterinaria CG quienes se aplicará la encuesta.

Tabla 1 Población y Muestra

Muestra	Cantidad
Encuestas	286
Entrevistas	1
Total	287

2.4 Diseño de recolección de datos

Para la recolección de información de datos se procedió a realizar encuesta a los clientes y entrevista al gerente propietario de la Agroveterinaria CG, con la finalidad de recopilar datos necesarios para la presente investigación.

2.4.1 Entrevista

Esta técnica de recolección de datos está destinada para el propietario gerente de la Agroveterinaria CG, contiene preguntas relevantes relacionadas con las dos variables de estudio, así mismo, se conoció cuál es la opinión del

propietario y las conclusiones que tuvo acerca de las variables vinculadas con su negocio, se obtuvo información importante para continuar con el desarrollo del presente trabajo de investigación.

2.4.2 Encuesta

La encuesta estuvo destinada a las personas que son clientes de años que tiene la Agroveterinaria CG, se aplicó el cuestionario a cada uno de ellos. La encuesta se caracterizó por contener preguntas cerradas, cada una con una escala de Likert, resultando de manera sencilla la obtención de datos relevantes por parte de los clientes del negocio.

2.4.3 Guía de entrevista

Fue directamente elaborada para el propietario/gerente que está a cargo de la Agroveterinaria CG, en donde se establecieron preguntas referentes a las dos variables de estudio, se pudo conocer la opinión del propietario y lo que día a día se desarrolla internamente en la Agroveterinaria.

2.4.4 Cuestionario

Dentro del cuestionario se especificaron preguntas relacionadas directamente con las variables gestión por competencia y desempeño laboral, permitiendo determinar cada una de las características mediante la respuesta de los clientes que recurren constantemente a la Agroveterinaria CG.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de resultados

3.1.1 Entrevista

ENTREVISTA AGROVETERINARIA CG

VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1.- ¿Cuál es su opinión acerca de la gestión por competencias como factor clave para alcanzar un objetivo o varios objetivos específicos?

Me parece importante la gestión por competencias, porque mediante ella podemos evaluar de manera continua a nuestro recurso humano, de esta manera conoceremos como estamos llegando a los objetivos trazados.

2.- ¿Por qué es indispensable que los trabajadores de la Agroveterinaria CG tengan un desarrollo constante en sus habilidades, destrezas y capacidades?

Considero que es importante para que puedan desenvolverse de manera autónoma en la toma de decisiones, sin marginar los protocolos médicos que hemos estandarizado al momento de evaluar a un paciente.

3.- ¿Aplica un modelo de gestión por competencias en la Agroveterinaria CG?

El modelo aplicado en el día a día está muy relacionado con el Querer hacer →

Poder hacer → Saber hacer

4.- ¿Cree usted que la gestión por competencias tiene un aporte positivo en el desempeño laboral de la Agroveterinaria CG?

Claro que sí, porque de esta manera, cada integrante del equipo conoce su potencial, para poder aportar al equipo en las diferentes competencias que se deben desempeñar.

5.- ¿Cuál es el mecanismo que emplea para que los trabajadores de la Agroveterinaria CG constantemente estén enfocados y trabajando en mejorar cada una de sus competencias?

Los retos que nos imponemos son a diario, cada paciente es un mundo y debemos enfocarnos en cómo mejorar la salud de la mascota, para ello se analizan opiniones en base a resultados médicos y las mejores alternativas de tratamiento.

6.- ¿Cuál cree usted que son los beneficios que obtiene la Agroveterinaria CG al implementar con un modelo de gestión por competencias?

Nos convierte en líderes de la salud veterinaria, nos permite que nuevos integrantes en el equipo de trabajo puedan adaptarse con más facilidad, ayuda en el rendimiento individual de cada uno de los integrantes del equipo, nos sentimos motivados y tenemos satisfacción por los logros alcanzados.

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

1.- ¿Es importante el desempeño laboral para un negocio que desea llegar al éxito?

Es muy importante, de esta manera podemos medirnos para saber cómo estamos haciendo las cosas, si estamos cumpliendo con objetivos y sobre todo nuestro cliente que es una variable muy importante en el negocio sienta confianza en nuestro trabajo.

2.- ¿De qué manera logra identificar cuál es el nivel de rendimiento que constantemente tienen como resultado diario un trabajador en la Agroveterinaria CG?

Llevando estadísticas de consultas, hospitalizaciones, tratamientos, cirugías y tasas de mortalidad. Tomando en cuenta quienes lideraron cada una de esas intervenciones y los métodos que aplicaron para la resolución y toma de decisiones.

3.- ¿Cuál es el proceso que usted utiliza para evaluar el desempeño laboral interno de la Agroveterinaria CG?

Mediante conversatorios en ambiente tranquilo, aplicamos feedback.

4.- ¿Qué tipo de estrategias cree usted que son necesarias para que el personal alcance un mejor desenvolvimiento de desempeño en su área laboral?

Promover la comunicación, capacitación continua, tener expectativas claras y definidas, ambiente laboral agradable, proponer desafíos a cada uno de los miembros del equipo.

5.- ¿Sabe usted si el personal de trabajo desarrolla constantemente por iniciativa propia cada una de sus capacidades laborales?

Si, ellos buscan alternativas de espacio para ser capacitados y de esta manera los conocimientos adquiridos poder aplicarlos en el equipo.

6.- ¿Considera usted que el desempeño laboral de la Agroveterinaria CG está posicionado entre uno de los mejores frente al mercado competitivo en la provincia de Santa Elena?

Si, somos un referente en la Salud Veterinaria, no solo en la Provincia de Santa Elena sino a nivel del país, pues tenemos la satisfacción de tratar casos y pacientes que nos derivan desde otras provincias para nosotros poder resolverlos.

3.1.2 Encuesta

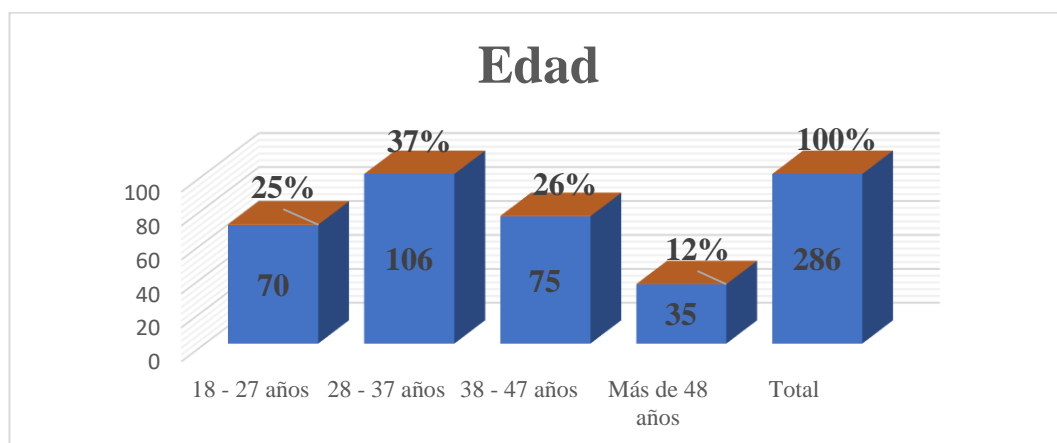
Edad

Tabla 2 Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-27 años	70	25%
28-37 años	106	37%
38-47 años	75	26%
Más de 48 años	35	12%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra el rango de edad de las personas encuestas. Elaborado por la autora.

Figura 1 Edad



Nota. Esta figura muestra el rango de edad de las personas encuestas. Elaborado por el autor.

Como se observa gráfica, los rangos de edades son variados, sin embargo, hay mayor cantidad en los clientes que tienen entre 28 a 37 años de edad, fuera de eso las edades varían, lo que quiere decir que no hay una edad específica para acudir a los servicios que ofrece la Agroveterinaria CG para mascotas.

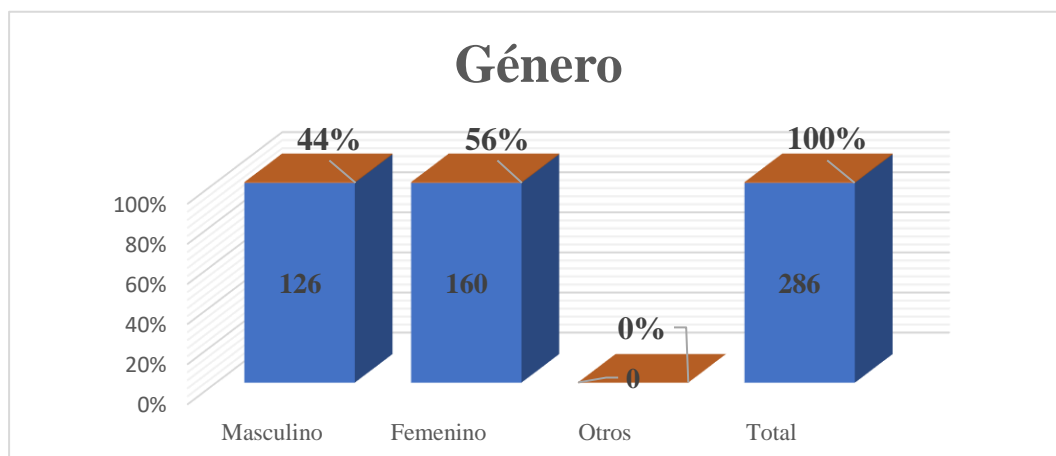
Género

Tabla 3 Género

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	126	44%
Femenino	160	56%
Otros	0	0%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra el género de las personas encuestas. Elaborado por la autora.

Figura 2 Género



Nota. Esta figura muestra el género de las personas encuestas. Elaborado por la autora.

Se puede apreciar en la gráfica que no hay mucha diferencia entre clientes de género masculino y femenino ya que se observa que solo hay una leve diferencia en los resultados en donde se muestra que hay más cantidad de personas correspondiente al género femenino que frecuentan la Agroveterinaria CG, de todas maneras, no es la gran diferencia que se marca, por lo tanto, se menciona que constantemente hay un aforo igualitario de clientes en cuanto a género.

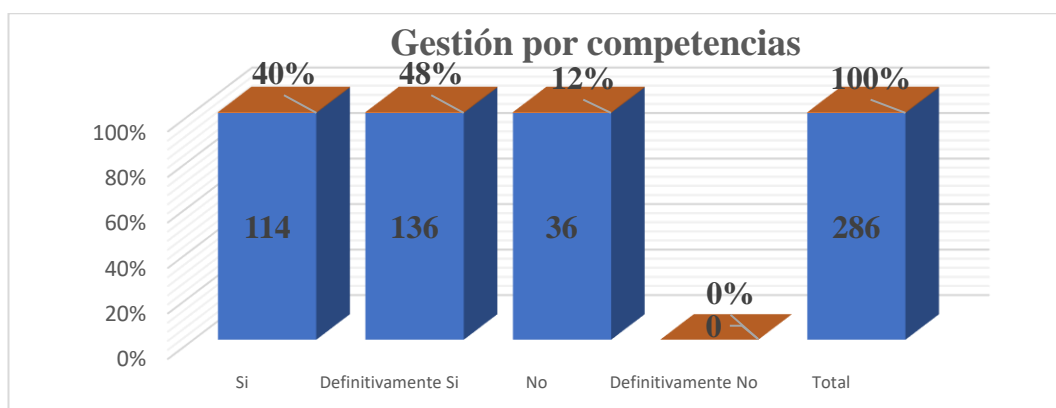
1.- ¿Considera importante que dentro de la Agroveterinaria CG se aplique el término de Gestión por competencias?

Tabla 4 Gestión por competencias

Gestión por competencias	Frecuencia	Porcentaje
Si	114	40%
Definitivamente Si	136	48%
No	36	12%
Definitivamente No	0	0%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra el grado de importancia de aplicar el término Gestión por competencias. Elaborado por la autora.

Figura 3 Gestión por competencias



Nota. Esta figura muestra el grado de importancia de aplicar el término Gestión por competencias. Elaborado por la autora.

Los resultados muestran que los clientes de la Agroveterinaria CG están totalmente de acuerdo en que gestión por competencias es importante, lo que da a entender que desde su perspectiva conocen o están familiarizados con el término por tal motivo las respuestas en casi todas las alternativas son positivas, solo unos cuantos no estuvieron de acuerdo siendo el porcentaje más bajo.

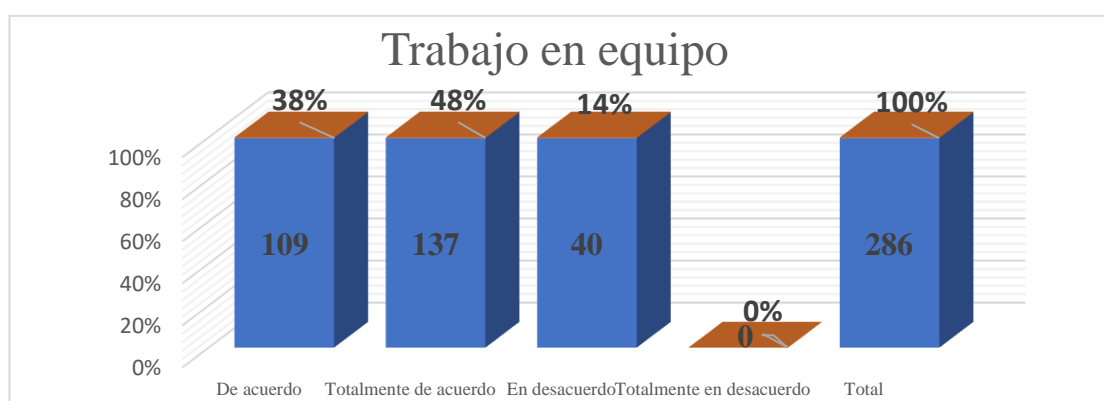
2.- ¿Está usted de acuerdo que el trabajo en equipo dentro de la Agroveterinaria CG es desarrollado de una forma correcta?

Tabla 5 Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	109	38%
Totalmente de acuerdo	137	48%
En desacuerdo	40	14%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra la perspectiva de los clientes respecto al trabajo en equipo dentro de la Agroveterinaria CG. Elaborado por la autora.

Figura 4 Trabajo en equipo



Nota. Esta figura muestra la perspectiva de los clientes respecto al trabajo en equipo dentro de la Agroveterinaria CG. Elaborado por la autora.

Según lo manifiestan los clientes de la Agroveterinaria CG, existe trabajo en equipo por parte del personal, la mayoría de respuestas son de aspecto positivo, da como resultado que el cliente ha evidenciado una buena relación entre los trabajadores quedando con una buena perspectiva, imagen y más que todo buena atención para sus mascotas.

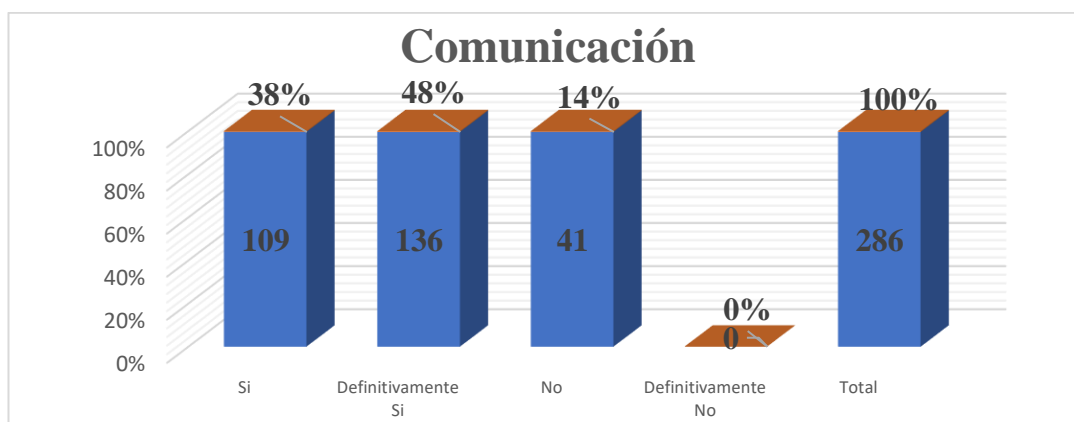
3.- ¿Es fluida, clara y precisa la comunicación por parte de los trabajadores de la Agroveterinaria CG al momento de atenderlos?

Tabla 6 Comunicación

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Si	109	38%
Definitivamente Si	136	48%
No	41	14%
Definitivamente No	0	0%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra la perspectiva de los clientes respecto a la comunicación de los trabajadores de la Agroveterinaria CG. Elaborado por la autora.

Figura 5 Comunicación



Nota. Esta figura muestra la perspectiva de los clientes respecto a la comunicación de los trabajadores de la Agroveterinaria CG. Elaborado por la autora.

Se muestra en los resultados que el personal de trabajo desarrolla una buena comunicación con los clientes, esto se afirma mediante las respuestas positivas obtenidas en la encuesta, demostrando que, al momento de atender, los trabajadores especifican cada detalle importante respecto a información que el cliente desea escuchar de una manera clara.

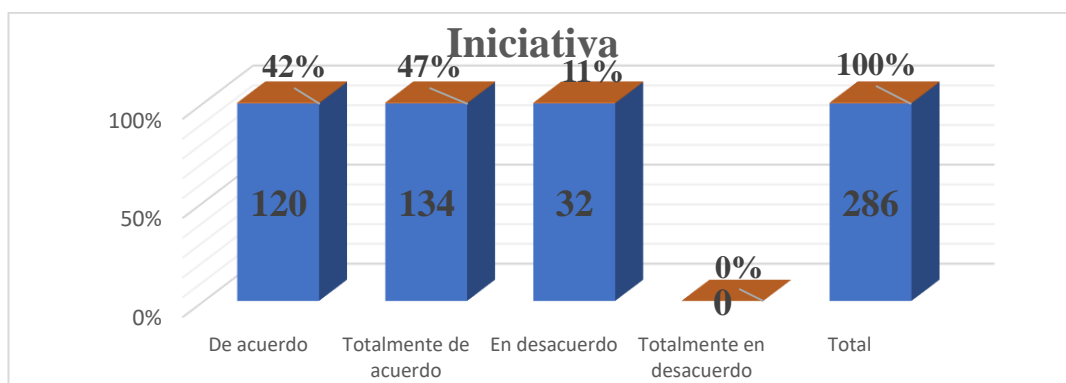
4.- ¿Considera usted que la iniciativa por parte de los trabajadores se hace presente al momento de encontrar solución a un problema?

Tabla 7 Iniciativa

Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	120	42%
Totalmente de acuerdo	134	47%
En desacuerdo	32	11%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra el nivel de iniciativa que posee cada trabajador. Elaborado por la autora.

Figura 6 Iniciativa



Nota. Esta figura muestra el nivel de iniciativa que posee cada trabajador. Elaborado por la autora.

Como se puede apreciar en la gráfica, la mayor parte de clientes encuestados contestó de manera positiva respecto a si en la Agroveterinaria CG los trabajadores tienen iniciativa, dando a entender que el personal de trabajo sigue desarrollando las respectivas instrucciones y pasos, aunque se presente el caso que el doctor encargado por A o B motivo no se encuentre dentro del local, se siguen los protocolos con la finalidad de no dejar esperando al cliente.

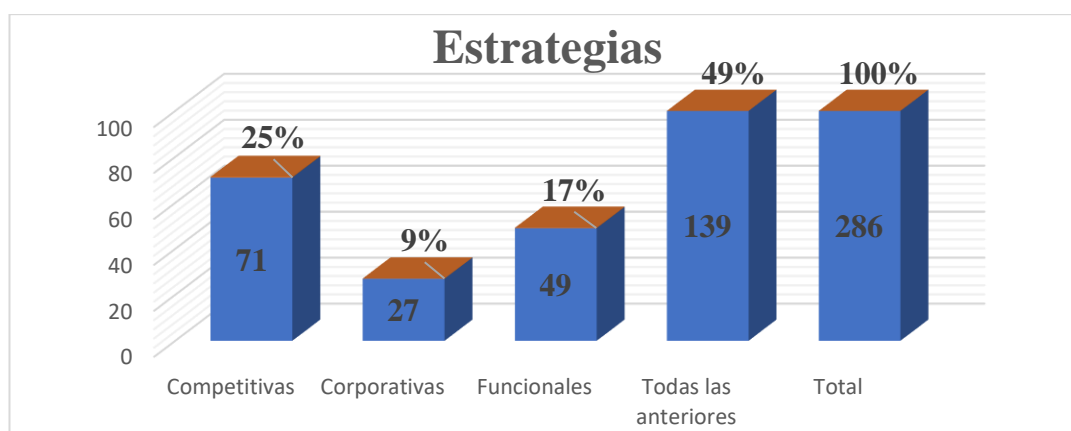
5.- ¿Cuáles considera usted que son las estrategias que utiliza la Agroveterinaria CG desarrolladas principalmente por trabajadores?

Tabla 8 Estrategias

Estrategias	Frecuencia	Porcentaje
Competitivas	71	25%
Corporativas	27	9%
Funcionales	49	17%
Todas las anteriores	139	49%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra las estrategias utilizadas dentro del negocio. Elaborado por la autora.

Figura 7 Estrategias



Nota. Esta figura muestra las estrategias utilizadas dentro del negocio. Elaborado por la autora.

Se evidencia que tanto el personal de trabajo como la Agroveterinaria CG en general, desarrollan estrategias que beneficien el funcionamiento del negocio y que a su vez genere que la clientela tenga una buena perspectiva al observar que trabajan en su crecimiento constante con la finalidad de ofrecer un mejor servicio, esto lo manifiestan los clientes que por medio de sus respuestas positivas.

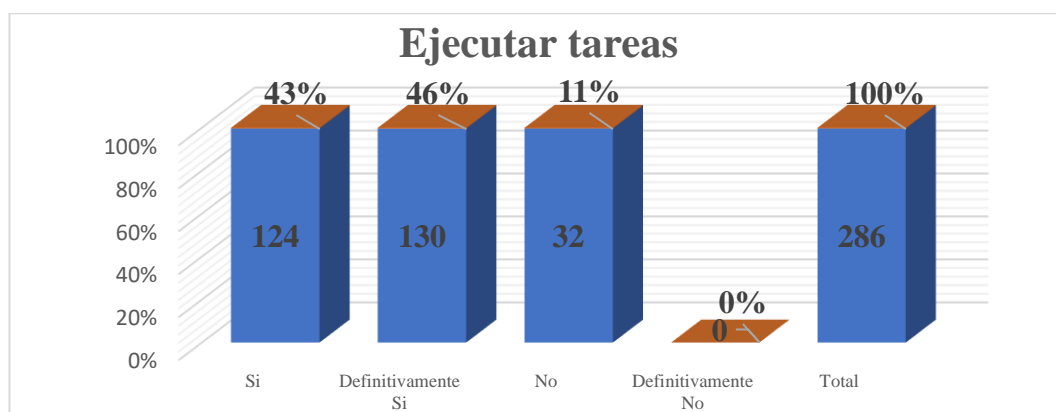
6.- ¿Cree usted que en la Agroveterinaria CG se ejecutan las tareas correctamente?

Tabla 9 Ejecución de tareas

Ejecución de tareas	Frecuencia	Porcentaje
Si	124	43%
Definitivamente Si	130	46%
No	32	11%
Definitivamente No	0	0%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra que tan conformes están los clientes con las tareas ejecutadas por los trabajadores. Elaborado por la autora.

Figura 8 Ejecución de tareas



Nota. Esta figura muestra que tan conformes están los clientes con las tareas ejecutadas por los trabajadores. Elaborado por la autora.

La mayor cantidad de encuestados se encuentra entre “Definitivamente Si” y “Si” siendo más de la mitad de encuestados que manifiestan que si se ejecutan las tareas correctamente por parte de la veterinaria, es decir, los clientes quedan satisfechos con el servicio brindado a sus mascotas cumpliendo con su expectativa, por otro lado, es una cantidad mínima que no estuvo de acuerdo, sin embargo, es el porcentaje más bajo de la encuesta.

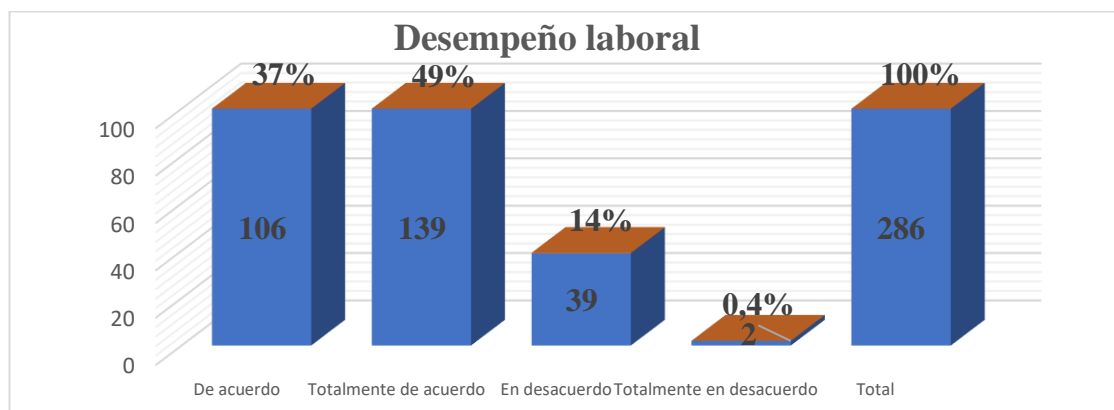
7.- ¿Está usted de acuerdo que el desempeño laboral de la Agroveterinaria CG está en un buen nivel?

Tabla 10 Desempeño Laboral

Desempeño laboral	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	106	37%
Totalmente de acuerdo	139	49%
En desacuerdo	39	14%
Totalmente en desacuerdo	2	0,4%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra el nivel de desempeño laboral. Elaborado por la autora.

Figura 9 Desempeño Laboral



Nota. Esta figura muestra el nivel de desempeño laboral. Elaborado por la autora.

Los clientes encuestados de la Agroveterinaria CG manifiestan mediante sus respuestas positivas que el desempeño por parte de trabajadores efectivamente se encuentra en un alto nivel, esto quiere decir que, muestran sus mejores cualidades y desarrollo eficaz al momento de atender a las mascotas de los clientes cumpliendo en el tiempo determinado las actividades sin ningún tipo de inconveniente.

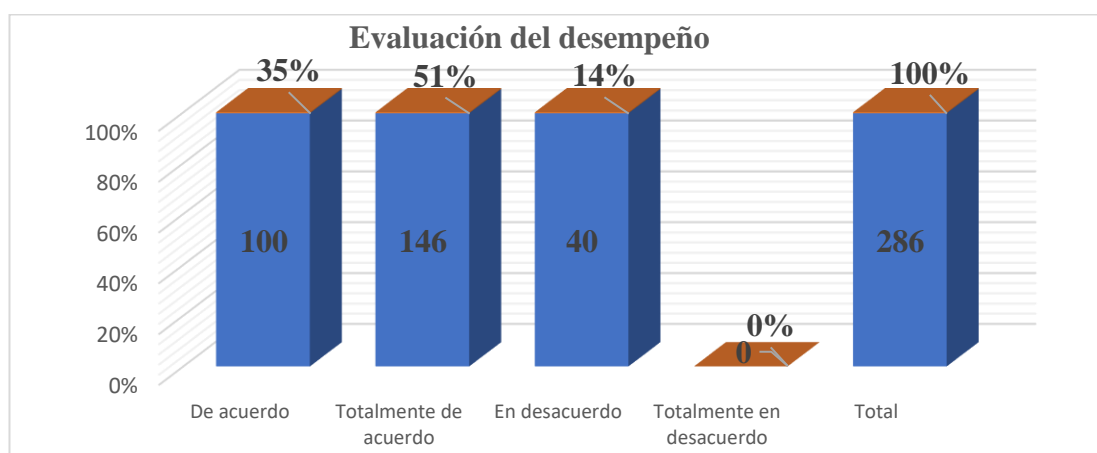
8.- ¿Está usted de acuerdo que al evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores se evidenciará un mejor rendimiento al momento de atenderlos?

Tabla 11 Evaluación del desempeño

Evaluación del desempeño	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	100	35%
Totalmente de acuerdo	146	51%
En desacuerdo	40	14%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra que tan de acuerdo están los clientes con realizar una evaluación de desempeño a los trabajadores. Elaborado por la autora.

Figura 10 Evaluación del desempeño



Nota. Esta figura muestra que tan de acuerdo están los clientes con realizar una evaluación de desempeño a los trabajadores. Elaborado por la autora.

Los clientes de la Agroveterinaria CG están totalmente de acuerdo en que se debe realizar una evaluación del desempeño, con la finalidad de poner mejorar el desempeño del personal y que logren llegar a un mejor rendimiento del que ya se encuentran, por otro lado, fue una cantidad mínima de encuestados que manifestaron que no están de acuerdo o no es necesario evaluar al personal.

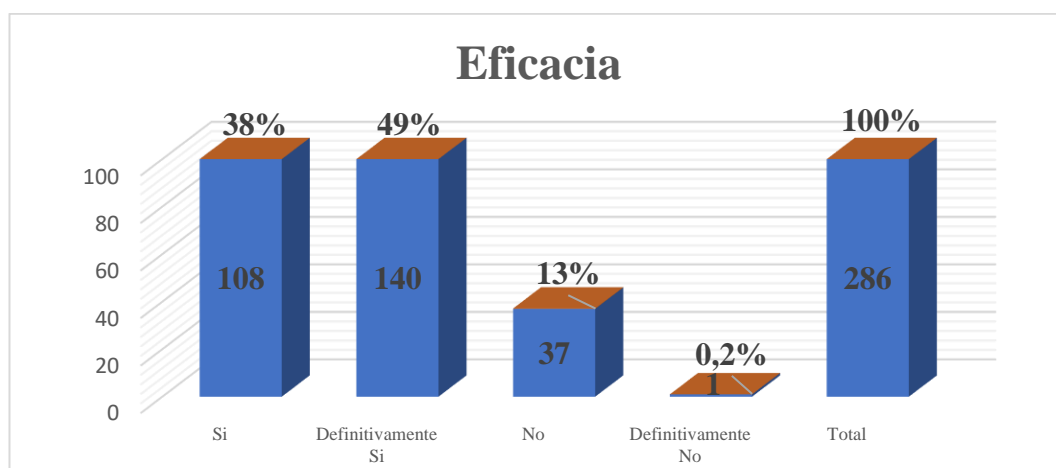
9.- ¿Desarrolla un trabajo eficaz la Agroveterinaria CG?

Tabla 12 Eficacia

Eficacia	Frecuencia	Porcentaje
Si	108	38%
Definitivamente Si	140	49%
No	37	13%
Definitivamente No	1	0,2%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra la eficacia de la Agroveterinaria CG. Elaborado por la autora.

Figura 11 Eficacia



Nota. Esta figura muestra la eficacia de la Agroveterinaria CG. Elaborado por la autora.

Más de la mitad de encuestados de la Agroveterinaria CG manifiestan que si se desarrolla un trabajo eficaz por parte de los trabajadores y las personas encargadas del negocio, esto es debido a que los clientes han evidenciado aquello durante el tiempo que estuvieron haciendo atender a sus mascotas, es decir, observaron un buen trabajo por parte del personal.

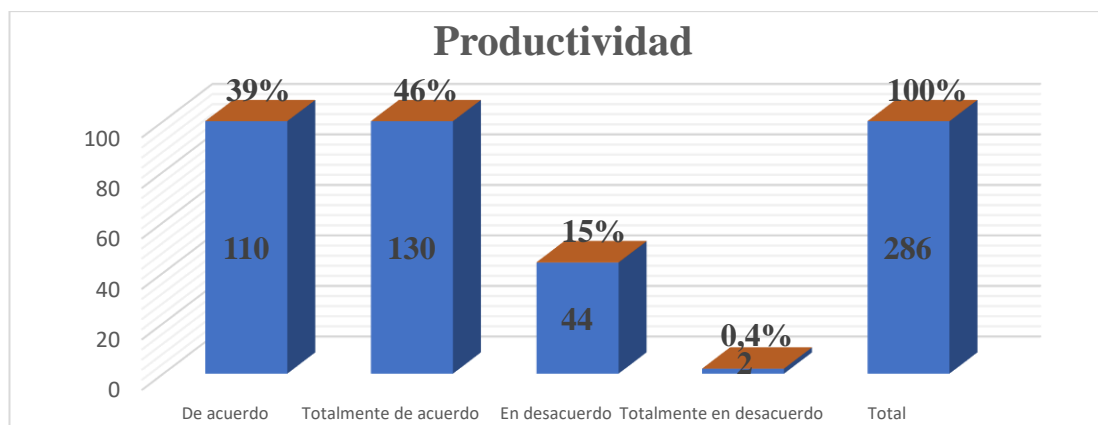
10.- ¿Está de acuerdo que la productividad dentro de la Agroveterinaria CG se caracteriza por tener un alto rendimiento?

Tabla 13 Productividad

Productividad	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	110	39%
Totalmente de acuerdo	130	46%
En desacuerdo	44	15%
Totalmente en desacuerdo	2	0,4%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra la productividad que posee la Agroveterinaria CG. Elaborado por la autora.

Figura 12 Productividad



Nota. Esta figura muestra la productividad que posee la Agroveterinaria CG. Elaborado por la autora.

Una gran parte de clientes encuestados de la Agroveterinaria CG manifestaron que, si se evidencia un alto rendimiento en cuanto a productividad, esto quiere decir que, los trabajadores cumplen con sus actividades en un tiempo determinado, son rápidos y ágiles al momento de atender a las mascotas de los clientes, por otro lado, son pocos encuestados que están en desacuerdo.

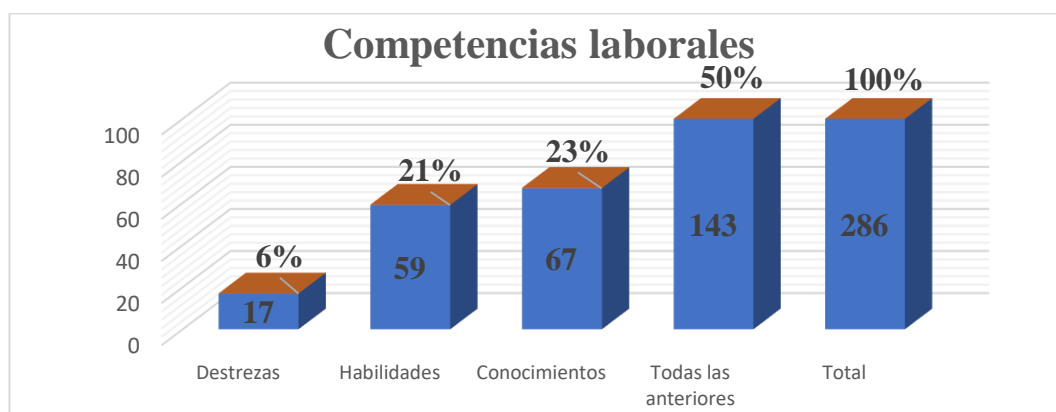
11.- ¿Cuáles cree usted que son las competencias laborales que pone en práctica la Agroveterinaria CG?

Tabla 14 Competencias laborales

Competencias laborales	Frecuencia	Porcentaje
Destrezas	17	6%
Habilidades	59	21%
Conocimientos	67	23%
Todas las anteriores	143	50%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla hace referencia a las competencias laborales. Elaborado por la autora.

Figura 13 Competencias laborales



Nota. Esta figura hace referencia a las competencias laborales. Elaborado por la autora.

Lo que se observa en los resultados, es que los trabajadores desarrollan cada una de sus competencias, siendo un punto clave para llegar a un mejor rendimiento y lograr posicionarse entre los mejores negocios de servicio, se muestra que los clientes manifestaron que hacen uso de las competencias laborales mencionadas ya que es el porcentaje más alto de la encuesta.

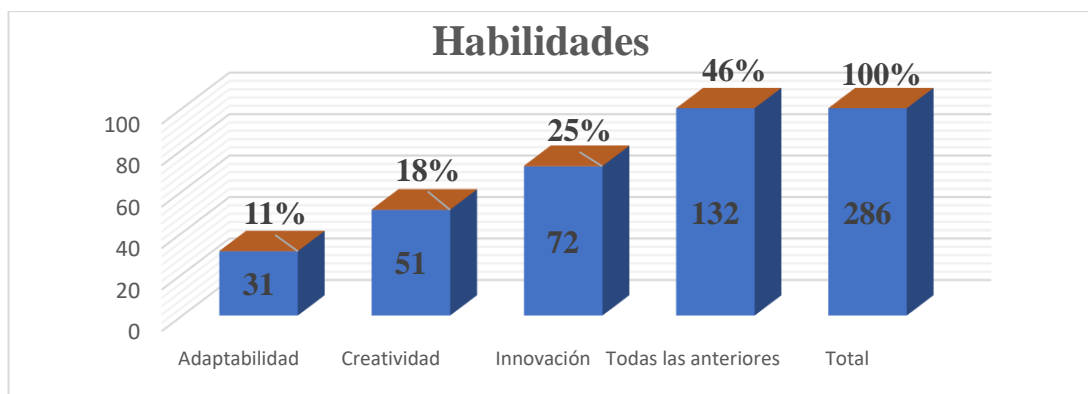
12.- ¿Cuáles considera que son las habilidades que desarrolla la Agroveterinaria CG?

Tabla 15 Habilidades

Habilidades	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	109	38%
Totalmente de acuerdo	137	48%
En desacuerdo	40	14%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla hace referencia a las habilidades de la Agroveterinaria CG. Elaborado por la autora.

Figura 14 Habilidades



Nota. Esta figura hace referencia a las habilidades de la Agroveterinaria CG. Elaborado por la autora.

Los clientes encuestados de la Agroveterinaria CG manifestaron que una de las habilidades que más usa el negocio es la Innovación, es decir, adecuan servicios modernos al momento de diagnosticar el estado que se encuentra una mascota, así mismo al momento de asearlo y más que todo los métodos de cirugías cada vez caracterizados por la innovación, sin embargo, una cantidad considerable de encuestados recalco que usan todas las habilidades.

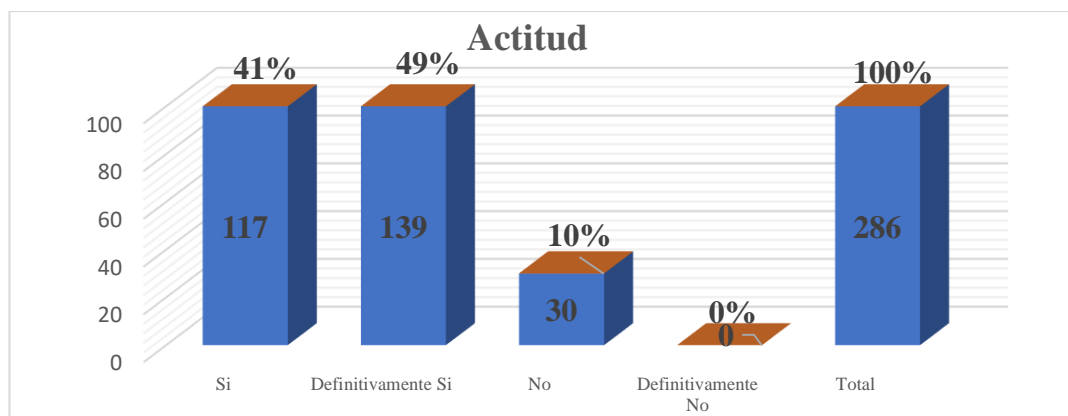
13.- ¿Existe una actitud positiva en la atención por parte de los colaboradores de la Agroveterinaria CG?

Tabla 16 Actitud

Actitud	Frecuencia	Porcentaje
Si	117	41%
Definitivamente Si	139	49%
No	30	10%
Definitivamente No	0	0%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra la perspectiva de los clientes referente a si existe una actitud positiva por parte de los colaboradores. Elaborado por la autora.

Figura 15 Actitud



Nota. Esta figura muestra la perspectiva de los clientes referente a si existe una actitud positiva por parte de los colaboradores. Elaborado por la autora.

Según se puede evidenciar en los resultados, el personal de trabajo efectivamente mantiene una actitud positiva al momento de atender e interactuar con los clientes, se afirma mediante la respuesta positiva por más de la mitad de encuestados que manifestaron que definitivamente si hay buena actitud de los trabajadores, y, finalmente, fue una cantidad mínima que mantiene otra opinión.

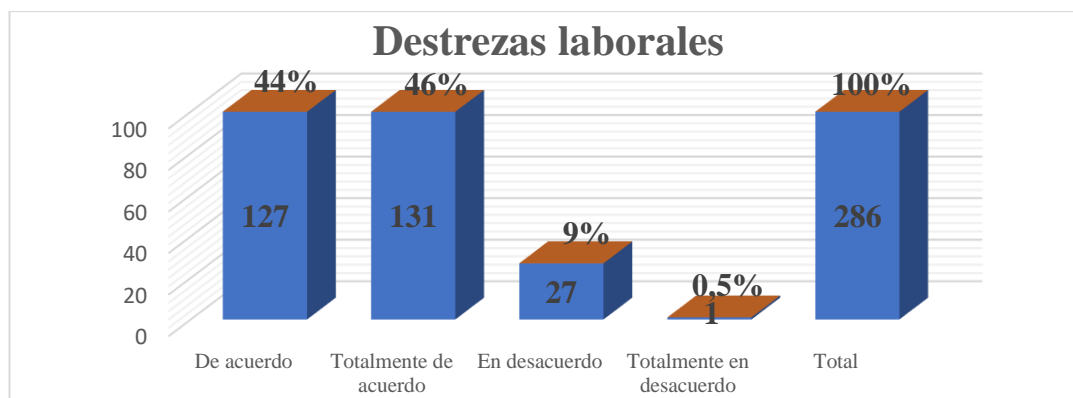
14.- ¿Está de acuerdo que las destrezas laborales del personal de la Agroveterinaria CG cumple con sus expectativas?

Tabla 17 Destrezas laborales

Destrezas laborales	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	127	44%
Totalmente de acuerdo	131	46%
En desacuerdo	27	9%
Totalmente en desacuerdo	1	0,5%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra la perspectiva de los clientes referente a las destrezas laborales del negocio. Elaborado por la autora.

Figura 16 Destrezas laborales



Nota. Esta figura muestra la perspectiva de los clientes referente a las destrezas laborales del negocio. Elaborado por la autora.

En los resultados se puede apreciar que los clientes se muestran satisfechos con el servicio que brinda la Agroveterinaria CG, ya que contestaron positivamente a si el personal de trabajo desarrolla destrezas laborales, por lo tanto, se da a entender que los trabajadores buscan mejorar su rendimiento mediante el uso de destrezas para cumplir con las expectativas de los clientes.

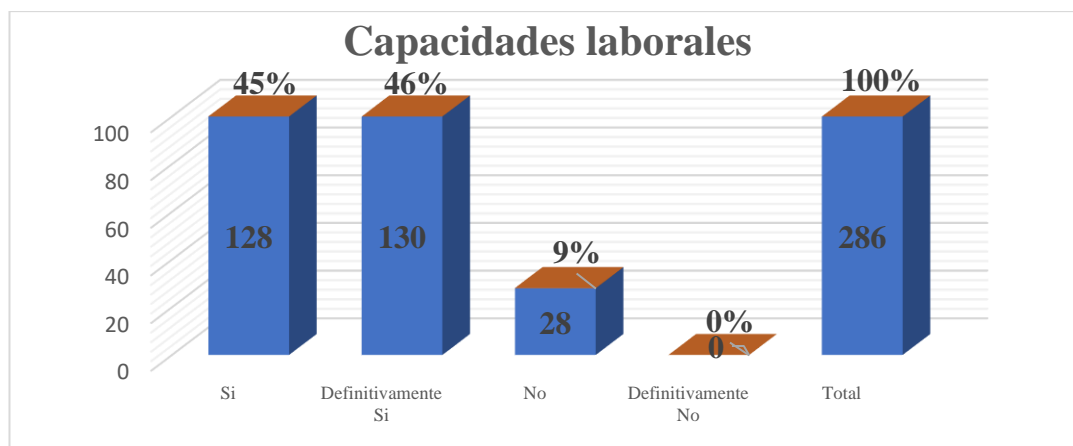
15.- ¿Ha representado crecimiento de la Agroveterinaria CG el desarrollo de las capacidades laborales por parte de los trabajadores?

Tabla 18 Capacidades laborales

Capacidades laborales	Frecuencia	Porcentaje
Si	128	45%
Definitivamente Si	130	46%
No	28	9%
Definitivamente No	0	0%
Total	286	100%

Nota. Esta tabla muestra el crecimiento del negocio mediante el desarrollo de capacidades laborales. Elaborado por la autora.

Figura 17 Capacidades laborales



Nota. Esta figura muestra el crecimiento del negocio mediante el desarrollo de capacidades laborales. Elaborado por la autora.

Los clientes de la Agroveterinaria CG más frecuentes o los que llevan años acudiendo al negocio, manifestaron que han crecido debido a las capacidades laborales desarrolladas por los trabajadores, esto lo afirman mediante su alternativa de respuesta positiva, dando a conocer que las capacidades son un factor clave dentro del negocio que deben seguir desarrollando constantemente.

3.2 Discusión

Con respecto al trabajo de investigación de (Acosta Saavedra & Quiroz Daza, 2018) denominado como “La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la empresa Decorcasa CIA. LTDA, ciudad de Manta” en donde su objetivo fue Diseñar un sistema de gestión por competencias para la contribución a la mejora del desempeño organizacional en la empresa DECORCASA CIA. LTDA de la ciudad de manta, se comprobó que no se ha implementado un modelo de gestión por competencias que permita mejorar los resultados, por tal motivo diseñaron uno que contribuya a las competencias del desempeño.

Mediante el trabajo “Gestión por competencias y desempeño laboral en la Agroveterinaria CG” con objetivo de determinar el aporte que tiene la gestión por competencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Agroveterinaria CG del cantón La Libertad, se evidenció que es importante implementar los dos términos dentro del negocio, ya que es un aporte indispensable que da como resultado un alto desempeño por parte de los trabajadores.

Se determinó mediante los análisis de resultados que la Agroveterinaria CG mantiene un buen desempeño en lo que respecta a competencias, sin embargo, no se ha implementado un modelo de gestión por competencias que aporte al desempeño laboral, por tal motivo se propuso uno que contribuya a mejorar aún más el rendimiento y desempeño del personal de trabajo, finalmente se cumplió el objetivo específico de proponer un modelo de gestión por competencias.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

El presente capítulo tiene como finalidad crear un modelo de gestión de competencias en base o adecuándolo al modelo diseñado por la autora Martha Alles, dando paso a tener alternativas para mejorar el desempeño laboral de la Agroveterinaria CG del Cantón La Libertad.

En el modelo de (Alles, 2011) recalca que un modelo de gestión por competencias es un proceso que está directamente vinculado tanto con la organización como de los trabajadores, sin embargo, tiene una relación más directa con las competencias de las personas y verificar que tengan la capacidad para cumplir con los objetivos empresariales que ya han sido establecidos.

Un modelo de gestión por competencias contribuye al buen manejo y control de una organización, en lo establecido por (Alles, 2011) hace énfasis en que las estrategias son una parte indispensable dentro de un modelo basado en competencias, además, el modelo de gestión debe estar bien estructurado para que trabaje constantemente en beneficio de la organización e incluso aportar de manera positiva a todo el personal de trabajo.

El modelo de Gestión por competencia se enfoca directamente en las estrategias a desarrollar para buscar una mejora continua, ya que tener un modelo de gestión trabaja en todos los aspectos como lo son comunicación, buena relación laboral y más que todo la manera fácil y eficaz de cumplir con los objetivos.

Actualmente, la “Agroveterinaria CG” no cuenta con un modelo de gestión por competencias, de tal manera que en ocasiones hace falta herramientas que ayuden a lograr un buen desempeño laboral de la parte interna del negocio, convirtiéndose en una falla directa que, siendo un negocio posicionado de años, no tenga un modelo de gestión basado en las competencias.

Para la “Agroveterinaria CG” es de suma importancia tener elaborado un modelo de gestión por competencias si desea que el desempeño laboral vaya aumentando constantemente ya que, a partir de la elaboración de un modelo, se podrá desarrollar las estrategias que más se relacionen en beneficio del negocio, cabe recalcar que las necesidades y situación actual deben estar desarrolladas en el modelo de gestión de competencias.

Un modelo de gestión por competencias mejora las capacidades de toda persona en aspectos como lo es la comunicación fluida entre el personal y de los clientes, además, permite que las habilidades puedan estar en desarrollo constante teniendo a la larga buenos resultados en donde se evidencie la eficacia por parte de todo el personal, las competencias equivalen a un correcto desenvolvimiento en cada una de las actividades laborales que se presenten.

Con lo mencionado anteriormente, se propone un Modelo de gestión por competencias que aporte al desempeño laboral de la Agroveterinaria CG, con el propósito de que con el transcurso del tiempo el desempeño de los colaboradores logre un alto nivel y alcance los objetivos y metas propuestos al comienzo del negocio.

En base al modelo de gestión por competencias de (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias (2a ed.), 2011) en donde hace referencia a las estrategias como una parte importante a desarrollar, se procederá a diseñar un Modelo de gestión por competencias dirigido a la Agroveterinaria CG.

1.- Propuesta

Modelo de gestión por competencias que aporte con desempeño laboral de la Agroveterinaria CG, del cantón La Libertad, año 2021.

2.- Objetivo General

Diseñar un Modelo de gestión por competencias con los aspectos fundamentales que aporten para mejorar el desempeño laboral de la “Agroveterinaria CG” del cantón La Libertad.

3.- Objetivos específicos

Identificar los factores internos y externos mediante un análisis DAFO en cuanto a competencias y desempeño de la Agroveterinaria CG.

Establecer estrategias que contribuyan al mejoramiento de los factores internos y externos de la Agroveterinaria CG.

Implementar un Modelo de gestión por competencias que aporte al desempeño laboral como mecanismo para lograr un alto nivel de rendimiento y posicionamiento frente a la competencia.

4.- Descripción de la propuesta

A continuación, se detallarán algunos de los aspectos más importantes y relevantes a implementarse dentro de la Agroveterinaria CG en lo que respecta al personal de trabajo.

a) Evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores de la Agroveterinaria CG con la finalidad de identificar el nivel de rendimiento con el que está trabajando.

b) Desarrollar mediante actividades laborales las habilidades, capacidades, destrezas y conocimiento del personal de trabajo.

c) Mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores, evitando estar en un ambiente rodeado de conflictos y desacuerdos.

d) Mantener y lograr aumentar los niveles de eficiencia y eficacia, reduciendo los errores que se cometen constantemente.

e) Trabajar en la productividad, comunicación, actitud y aptitud del personal de trabajo para aumentar el rendimiento a nivel organizacional.

f) Tener claros las metas y objetivos establecidos dentro de la Agroveterinaria CG.

g) Implementar horarios de capacitaciones para las nuevas contrataciones de médicos veterinarios que necesiten aumentar conocimientos por medio de la observación y práctica.

5.- Análisis DAFO

Se desarrollará un análisis DAFO para identificar cuáles son los factores externos e internos de la Agroveterinaria CG.

ANÁLISIS DAFO	
<p style="text-align: center;">Debilidades (Interno)</p> <p>1.- No contar con un personal capacitado para cirugías en mascotas.</p> <p>2.- Demora en la atención debido al poco personal de trabajo.</p> <p>3.- Pocas medidas de seguridad para los clientes durante su espera.</p> <p>4.- Horario de atención limitado por las noches y fines de semana.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas (Externo)</p> <p>1.- Aumento de la competencia ubicada en el mismo sector.</p> <p>2.- Precios más bajos por parte de la competencia.</p> <p>3.- Competencia innovando en servicios constantemente.</p> <p>4.- Crisis económica que afectan los ingresos de los clientes.</p>
<p style="text-align: center;">Fortalezas (Interno)</p> <p>1.- Acceder a brindar atención al cliente a domicilio.</p> <p>2.- Personal de trabajo con años de experiencia guían a nuevas contrataciones.</p> <p>3.- Implemento de nuevas tecnologías a los servicios veterinarios.</p> <p>4.- Demanda permanente de servicios veterinarios por parte de la sociedad.</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades (Externo)</p> <p>1.- Lograr expandirse a nuevos mercados.</p> <p>2.- Aceptación y preferencia por parte de los clientes.</p> <p>3.- Productos y servicios cada vez más solicitados.</p> <p>4.- Posicionarse como una de las mejores clínicas veterinarias.</p>

Tabla 19 Análisis DAFO

6.- Matriz de evaluación de factores interno (MEFI)

Ponderación

Muy importante 1,0

Sin importancia 0,01

Calificación

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

FORTALEZAS			
Indicador	Peso	Calificación	Respuesta ponderada
Acceder a brindar atención al cliente a domicilio.	0,14	4	0,40
Personal de trabajo con años de experiencia guían a nuevas contrataciones.	0,12	4	0,48

Implemento de nuevas tecnologías a los servicios veterinarios.	0,10	4	0,40
Demanda permanente de servicios veterinarios por parte de la sociedad.	0,13	3	0,39
DEBILIDADES			
No contar con un personal capacitado para cirugías en mascotas.	0,13	1	0,13
Demora en la atención debido al poco personal de trabajo.	0,14	1	0,14
Pocas medidas de seguridad para los clientes durante su espera.	0,12	1	0,12
Horario de atención limitado por las noches y fines de semana.	0,12	2	0,24
TOTAL	1		2,30

Tabla 20 Matriz de evaluación de factores internos

7.- Matriz de evaluación externa (POAM)

Ponderación

Muy importante 1,0

Sin importancia 0,01

Calificación

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

OPORTUNIDADES			
Indicador	Peso	Calificación	Respuesta ponderada
Lograr expandirse a nuevos mercados.	0,15	4	0,60
Aceptación y preferencia por parte de los clientes.	0,12	4	0,48
Productos y servicios cada vez más	0,10	3	0,30

solicitados.			
Posicionarse como una de las mejores clínicas veterinarias.	0,13	4	0,52
AMENAZA			
Aumento de la competencia ubicada en el mismo sector.	0,14	1	0,14
Precios más bajos por parte de la competencia.	0,13	2	0,26
Competencia innovando en servicios constantemente.	0,12	2	0,24
Crisis económica que afectan los ingresos de los clientes.	0,11	1	0,11
TOTAL	1		2,30

Tabla 21 Matriz de evaluación de factores externos

8.- Matriz DAFO cruzada (Definir estrategias)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Interno	1.- Acceder a brindar atención al cliente a domicilio. 2.- Personal de trabajo con años de experiencia guían a nuevas contrataciones. 3.- Implemento de nuevas tecnologías a los servicios veterinarios. 4.- Demanda permanente de servicios veterinarios por parte de la sociedad.	1.- No contar con un personal capacitado para cirugías en mascotas. 2.- Demora en la atención debido al poco personal de trabajo. 3.- Pocas medidas de seguridad para los clientes durante su espera. 4.- Horario de atención limitado por las noches y fines de semana.
Externo		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1.- Lograr expandirse a nuevos mercados. 2.- Aceptación y preferencia por parte de los clientes. 3.- Productos y servicios cada vez más solicitados. 4.- Posicionarse como una de las mejores clínicas veterinarias.	(F1, O4): Crear ventaja competitiva que cumpla con las necesidades de los clientes. (F4, O3): Implementar estrategias de venta. (F2, O2): Mostrar un trabajo eficaz y a la altura. (F3, O1): Aprovechar la tecnología para crecimiento organizacional.	(D1, O2): Implementar capacitaciones para el personal laboral. (D2, O1): Distribuir el personal de trabajo por áreas para evitar retrasos. (D3, O4): Aumentar la seguridad del negocio. (D4, O3): Extender horarios de atención.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1.- Aumento de la competencia ubicada en el mismo sector. 2.- Precios más bajos por parte de la competencia. 3.- Competencia innovando en servicios constantemente. 4.- Crisis económica que afectan los ingresos de los clientes.	(F1, A2): Atención personalizada e innovadora. (F2, A1): Personal profesional de trabajo. (F3, A3): Identificar las estrategias de innovación de la competencia. (F4, A4): Establecer promociones, descuentos o formas de pago ajustables a la economía del cliente.	(D1, A1): Desarrollar las habilidades y capacidades que supere al de la competencia. (D2, A2): Estrategias de precios y servicios comparativos. (D3, A4): Adecuar métodos de seguridad que ayuden a la economía del cliente. (D4, A3): Aplicar estrategias de innovación en los servicios.

Tabla 22 Matriz DAFO cruzada

9.- Desarrollo del modelo de gestión por competencias

La autora (Alles M. A., 2006) menciona que existen distintas competencias que se clasifican en:

- **Competencias de logro y acción:** Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y la precisión, iniciativa, búsqueda de información.
- **Competencias de ayuda y servicio:** Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
- **Competencias de influencia:** Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- **Competencias gerenciales:** Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- **Competencias cognoscitivas:** Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica.
- **Competencias de eficacia personal:** Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

En base a las competencias establecidas por (Alles M. A., 2006) se adecuará un modelo de gestión por competencias que aporte al desempeño laboral de la Agroveterinaria CG, en donde los componentes del modelo serán:

1.- Establecer las competencias y sus requerimientos.

2.- Evaluar el desempeño en base a las competencias.


**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA
AGROVETERINARIA CG**

	<p>AGROVETERINARIA CG</p> <p>Dr. César González</p>
<p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con cada una de las competencias requeridas. • Desarrollar constantemente competencias personales. • Aplicar competencias diariamente. 	
COMPETENCIAS	REQUISITOS
Trabajo en equipo	Participación voluntaria en cada una de las reuniones con el demás personal de trabajo, proponer ideas, soluciones a problemas y buscar en conjunto cumplir con las metas específicas.
Iniciativa	Proponer ideas, soluciones y alternativas que direccionen el crecimiento organizacional, además de siempre tener respuestas precisas a problemas que se presenten.
Cooperación	Colaborar en el desarrollo de actividades del personal de trabajo perteneciente a otras áreas, brindar apoyo, ayuda

	o motivación.
Comunicación	Procesar información, indicaciones, obligaciones y mensajes de una manera clara y precisa en donde no exista ningún tipo de inconvenientes en el transcurso.
Toma de decisiones	Proponer y establecer alternativas o posibles soluciones que representen resolver algún problema en general.
Conocimiento	Adquirir y transmitir habilidades, saber qué hacer, cómo hacer y cuándo hacer, conocer con exactitud cada proceso dentro del negocio.
Productividad	Apoyar, ser participe y aportar al cumplimiento de objetivos comunes por medio de un alto rendimiento.
Aptitud	Desenvolverse adecuadamente durante el desarrollo de actividades, servicios o funciones haciendo uso de todas las competencias.
Habilidades	Facilidad al cumplir con actividades sin presentar un número alto de inconvenientes.
Destrezas	Desarrollar de manera, precisa, ágil y eficiente actividades destinadas al crecimiento organizacional.
Capacidades	Potencial para aprender nuevos retos que permitan el desarrollo de cualidades intelectuales.

Tabla 23 Modelo de gestión por competencias

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

 <p>AGROVETERINARIA CG <i>Dr. César González</i></p>	<p>AGROVETERINARIA CG</p> <p>Dr. César González</p>					
<p>Evaluación del desempeño</p>						
<p>Nombres y Apellidos completos:</p>						
<p>Rango de calificación</p> <p>1 = Debe mejorar competencias</p> <p>2 = Regular</p> <p>3 = Bueno</p> <p>4 = Muy bueno</p> <p>5 = Excelente</p>						
COMPETENCIAS	REQUISITOS	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Participación voluntaria en cada una de las reuniones con el demás personal de trabajo, proponer ideas, soluciones a problemas y buscar en conjunto cumplir con las metas</p>					

	específicas.					
Iniciativa	Proponer ideas, soluciones y alternativas que direccionen el crecimiento organizacional, además de siempre tener respuestas precisas a problemas que se presenten.					
Cooperación	Colaborar en el desarrollo de actividades del personal de trabajo perteneciente a otras áreas, brindar apoyo, ayuda o motivación.					
Comunicación	Procesar información, indicaciones, obligaciones y mensajes de una manera clara y precisa en donde no exista ningún tipo de inconvenientes en el transcurso.					
Toma de decisiones	Proponer y establecer alternativas o posibles soluciones que representen resolver algún problema en general.					
Conocimiento	Adquirir y transmitir habilidades, saber qué hacer, cómo hacer y cuándo hacer,					

	conocer con exactitud cada proceso dentro del negocio.					
Productividad	Apoyar, ser participe y aportar al cumplimiento de objetivos comunes por medio de un alto rendimiento.					
Aptitud	Desenvolverse adecuadamente durante el desarrollo de actividades, servicios o funciones haciendo uso de todas las competencias.					
Habilidades	Facilidad al cumplir con actividades sin presentar un número alto de inconvenientes.					
Destrezas	Desarrollar de manera, precisa, ágil y eficiente actividades destinadas al crecimiento organizacional.					
Capacidades	Potencial para aprender nuevos retos que permitan el desarrollo de cualidades intelectuales.					

Tabla 24 Modelo de evaluación del desempeño por competencias

10.- Conclusiones y Recomendaciones de la propuesta

Conclusiones

➤ Se llegó a un análisis de los factores interno y externo de la Agroveterinaria CG dando como conclusión que se debe mejorar en el ámbito de las amenazas que representa la competencia y las debilidades que posee la empresa, esto con el fin de mejorar el nivel de rendimiento y el posicionamiento dentro del mercado.

➤ La Agroveterinaria CG debe hacer uso y desarrollar estrategias que contribuyan a mejorar tanto los factores internos y externos ya que no hacerlo puede ocasionar que la competencia tome provecho y gane la preferencia por parte de los clientes.

➤ Se estableció un modelo de gestión por competencia en donde se analizan cuáles son las competencias requeridas para poder formar parte de la Agroveterinaria CG en donde también incluye una evaluación acorde a las competencias establecidas.

Recomendaciones

- Se recomienda analizar cada periodo cuáles son los factores internos y externos que están ocasionando fallos en el rendimiento de la Agroveterinaria CG, con la finalidad de poder corregir y mejorar aquellos factores.

- Se recomienda establecer y ejecutar estrategias que contribuyan a que la Agroveterinaria CG pueda crecer representativamente dentro del mercado teniendo a su mano soluciones que estén direccionadas a crear una ventaja competitiva.

- Se recomienda hacer uso del modelo de gestión por competencias propuesta, con la finalidad de explotar el máximo rendimiento del personal laboral y trabajar en su constante desarrollo mediante evaluaciones que contengan detallados cuales son las competencias a cumplir.

CONCLUSIONES

➤ Por medio de la investigación bibliográfica se pudo identificar los componentes importantes que se deben conocer acerca de la gestión por competencias, accediendo a tener más conocimiento sobre el tema de estudio que aporte con el desempeño laboral del personal de trabajo de la Agroveterinaria CG.

➤ Se caracterizó el desempeño laboral de los colaboradores de la Agroveterinaria CG por medio de una encuesta realizada a los clientes, en donde se pudo concluir que mantienen un buen desempeño en sus actividades laborales, de todas maneras, se puede mejorar aún más si desarrollan con más constancia las competencias laborales de cada trabajador.

➤ Se propuso un modelo de gestión por competencias que aporte al desempeño laboral de los trabajadores de la Agroveterinaria CG, en donde se establecen las competencias a desarrollar y la evaluación del desempeño por competencias, con la finalidad de mejorar el rendimiento y posicionarse como uno de los mejores centros clínicos veterinarios de la península.

RECOMENDACIONES

➤ Es importante acceder a información bibliográfica para conocer más a fondo acerca del término gestión por competencias, identificar sus componentes, conocer sus características y saber que competencias desarrollar para tener un mejor desenvolvimiento en las actividades laborales, de tal manera que se recomienda acceder a bases teóricas que aporten positivamente.

➤ Se recomienda caracterizar constantemente el desempeño laboral, con la finalidad de desarrollar un mejor desenvolvimiento mejorando cada una de las competencias que constituyan el crecimiento de la Agroveterinaria CG, de la misma manera, realizarlo por medio de la perspectiva que mantienen los clientes acerca del negocio y de los trabajadores.

➤ Socializar el modelo de gestión por competencias propuesto y su aporte con el desempeño laboral, con la finalidad de aumentar las capacidades y habilidades del personal de trabajo para lograr un alto nivel en cuanto a rendimiento, el modelo de gestión por competencias facilita identificar cuáles son las competencias más importantes a desarrollar.

Referencias

- Acosta Saavedra, D. R., & Quiroz Daza, G. G. (2018). *La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la empresa Decorcasa Cia. Ltda, Ciudad Manta (Bachelor's thesis, Calceta: ESPAM MFL)*.
<https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/909/1/TTAE1.pdf>
- Alfaro Castellanos, M. D. (2012). *Administración de personal*. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. México: Editorial Granica.
- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. México: Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/upse/66695?page=98>
- Alles, M. A. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias (2a ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y aptitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
<https://elibro.net/es/ereader/upse/69211?page=6>
- Ayoví Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POC), 4(10).
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/41>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1). <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Carhuachín Ibañez, F. N. (2018). *Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial de Otuzco-La Libertad*, 2018.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5371/Carhuach%20ADn%20Ib%20A1%20B1ez%20Flor%20Nori.pdf?sequence=1>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. .

Coronado García, M. A., Rossetti López , S. R., & Rojas Rodríguez, I. S. (2019). Funcionalidad y eficacia del posgrado. La visión del profesorado en la Universidad de Sonora. *Revista iberoamericana de educación superior*, 11(32). <https://www.redalyc.org/journal/2991/299166157004/>

Correa Mejía, D. M., Abarca Guangaje, A. N., Baños Peña, C. A., & Analuisa Aorca, S. G. (2019). Actitud y aptitud en el proceso del aprendizaje. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/06/actitud-aptitud-aprendizaje.html>

Critto de Eiras, S. (2017). *Un empresario en plenitud: Enrique E. Shaw y su eficaz desempeño*. México: LID Editorial Empresarial. <https://elibro.net/es/ereader/upse/199876?page=2>

Fresno Chávez, C. (2018). ¿Qué es la gestión del conocimiento? *El Cid editor*. <https://elibro.net/es/ereader/upse/36741?page=5>.

García Galván , R. (2017). Cooperación tecnológica, innovación y competitividad: una perspectiva teórica Institucional. *Revista Análisis Económico Num 79. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco*, 32(79). <https://www.redalyc.org/pdf/413/41352781008.pdf>

Guilera, L. (2021). *Competencias directivas: claves para la gestión y el liderazgo (2a. Ed.)*. Marge Books. <https://elibro.net/es/lc/upse/titulos/175253>

Gutiérrez Tobar, E. (2016). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos y aptitudes (2a. ed.)*. Colombia: Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/upse/132186?page=1>

- Hanco León , P. F. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de Enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de EsSalud Cusco*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33855/hanco_lp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lora Guzmán, H. S., Góez Flórez, M. C., & Castilla Paternina, S. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Lora, H., Castilla, S., & Góez , M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*.
- Moreno, G., & Salazar, D. (2018). Actitud de los trabajadores ante los riesgos laborales en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES.*, 2(8). <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968097001/>
- Naranjo Hernández, Y., Ávila Sánchez , M., & Concepción Pacheco, J. A. (2018). Las estrategias como desarrollo científico de enfermería. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 22(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552018000400564&lng=es&nrm=iso#:~:text=la%20estrategia%20es%20una%20herramienta,la%20satisfacci%C3%B3n%20de%20las%20necesidades
- Pashanasi, B., Gárate, J., & Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*. <https://www.redalyc.org/journal/4498/449870439001/movil/>

- Pazos Hayashida, J. M., & Vega Talledo, A. B. (2020). Autorregulación y programas de cumplimiento empresarial en materia de publicidad comercial y protección al consumidor. *Derecho PUCP*, (85), 175-202. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/derechopucp.202002.006>
- Peña Acuña , B., & Batalla Navarro , P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Dykinson. <https://elibro.net/es/ereader/upse/58290?page=1>
- Pineda Henao, A. E. (2019). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)* , 7(1), 9-25. <https://doi.org/https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Polo Santillán, M. Á. (2019). La responsabilidad ética. *Veritas*, (42), 49-72. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/veritas/n42/0718-9273-veritas-42-00049.pdf>
- Ramírez Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17). http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372018000100004&script=sci_abstract&tlng=en
- Ramos Ramos, P. (2012). *Gestión por competencias (2a. ed.)*. España: Editorial ICB. <https://elibro.net/es/ereader/upse/105619?page=1>
- Reverté , R., & Merino Gómez, B. (2018). *Mejora tu productividad*. España: Editorial Reverté. <https://elibro.net/es/ereader/upse/105554?page=4>
- Rizo Arredondo , I. d., & Sánchez Jacas, I. (2019). Factores predictivos de la capacidad de trabajo y salud individual de operarios manuales santiagueros. *MEDISAN*, 23(6). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-301920190006000997#:~:text=Ahora%20bien%2C%20la%20capacidad%20de,caracter%C3%ADsticas%20de%20las%20limitaciones%20para

Rodríguez Cruz, Y. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>

Sánchez Rodríguez, S., Hernández Herrera, C. A., & Jiménez García, M. (2016). Análisis de la percepción sobre iniciativa empresarial y el espíritu emprendedor en estudiantes de un tecnológico empresarial. *Acta Universitaria*, 26(6). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662016000600070

APÉNDICE



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA
ELENA FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Tema: Gestión por competencias y desempeño laboral en la Agroveterinaria CG del cantón la libertad.

Objetivo: Recopilar información importante por parte de los trabajadores con la finalidad de obtener datos relevantes que ayuden a la ejecución del presente trabajo de investigación referente a gestión por competencia y desempeño laboral de la Agroveterinaria CG.

Instrucciones: Lea atentamente el cuestionario y conteste de acuerdo a sus conocimientos. La encuesta está establecida por un total de 15 preguntas.

- En caso de presentar alguna duda, consulte con el encuestador.
- Elija la respuesta que usted considere correcta.
- Marcar con una X.

DATOS DEMOGRÁFICOS

Edad:

18 – 27 años	
28 – 37 años	
38 - 47 años	
Más de 48 años	

Género:

Femenino	
Masculino	
Otro	

1.- ¿Considera importante que dentro de la Agroveterinaria CG se aplique el término de Gestión por competencias?

Si	
Definitivamente Si	
No	
Definitivamente No	

2.- ¿Está usted de acuerdo que el trabajo en equipo dentro de la Agroveterinaria CG es desarrollado de una forma correcta?

De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

3.- ¿Es fluida, clara y precisa la comunicación por parte de los trabajadores de la Agroveterinaria CG al momento de atenderlos?

Si	
Definitivamente Si	
No	
Definitivamente No	

4.- ¿Considera usted que la iniciativa por parte de los trabajadores se hace presente al momento de encontrar solución a un problema que se presente?

De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

5.- ¿Cuáles considera usted que son las estrategias que utiliza la Agroveterinaria CG desarrolladas principalmente por trabajadores?

Competitivas	
Corporativas	
Funcionales	
Todas las anteriores	

6.- ¿Cree usted que en la Agroveterinaria CG se ejecutan las tareas correctamente?

Si	
Definitivamente Si	
No	
Definitivamente No	

7.- ¿Está usted de acuerdo que el desempeño laboral de la Agroveterinaria CG está en un buen nivel?

De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

8.- ¿Está usted de acuerdo que al evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores se evidenciará un mejor rendimiento al momento de atenderlos?

De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

9.- ¿Desarrolla un trabajo eficaz la Agroveterinaria CG?

Si	
Definitivamente Si	
No	
Definitivamente No	

10.- ¿Está de acuerdo que la productividad dentro de la Agroveterinaria CG se caracteriza por tener un alto rendimiento?

De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

11.- ¿Cuáles cree usted que son las competencias laborales que pone en práctica la Agroveterinaria CG?

Destrezas	
Habilidades	
Conocimientos	
Todas las anteriores	

12.- ¿Cuáles considera que son las habilidades que desarrolla la Agroveterinaria CG?

Adaptabilidad	
Creatividad	
Innovación	
Todas las anteriores	

13.- ¿Existe una actitud positiva en la atención por parte de los colaboradores de la Agroveterinaria CG?

Si	
Definitivamente Si	
No	
Definitivamente No	

14.- ¿Está de acuerdo que las destrezas laborales del personal de la Agroveterinaria CG cumple con sus expectativas?

De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

15.- ¿Ha representado crecimiento en la Agroveterinaria CG el desarrollo de las capacidades laborales por parte de los trabajadores?

Si	
Definitivamente Si	
No	
Definitivamente No	

ENTREVISTA AGROVETERINARIA CG

VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- 1.- ¿Cuál es su opinión acerca de la gestión por competencias como factor clave para alcanzar un objetivo o varios objetivos específicos?
- 2.- ¿Por qué es indispensable que los trabajadores de la Agroveterinaria CG tengan un desarrollo constante en sus habilidades, destrezas y capacidades?
- 3.- ¿Aplica un modelo de gestión por competencias en la Agroveterinaria CG?
- 4.- ¿Cree usted que la gestión por competencias tiene un aporte positivo en el desempeño laboral de la Agroveterinaria CG?
- 5.- ¿Cuál es el mecanismo que emplea para que los trabajadores de la Agroveterinaria CG constantemente estén enfocados y trabajando en mejorar cada una de sus competencias?
- 6.- ¿Cuál cree usted que son los beneficios que obtiene la Agroveterinaria CG al implementar con un modelo de gestión por competencias?

VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL

- 1.- ¿Es importante el desempeño laboral para un negocio que desea llegar al éxito?
- 2.- ¿De qué manera logra identificar cuál es el nivel de rendimiento que constantemente tienen como resultado diario un trabajador en la Agroveterinaria CG?
- 3.- ¿Cuál es el proceso que usted utiliza para evaluar el desempeño laboral interno de la Agroveterinaria CG?
- 4.- ¿Qué tipo de estrategias cree usted que son necesarias para que el personal alcance un mejor desenvolvimiento de desempeño en su área laboral?
- 5.- ¿Sabe usted si el personal de trabajo desarrolla constantemente por iniciativa propia cada una de sus capacidades laborales?
- 6.- ¿Considera usted que el desempeño laboral de la Agroveterinaria CG está posicionado entre uno de los mejores frente al mercado competitivo en la provincia de Santa Elena?

Matriz de Operacionalización – Variable independiente

IDEA A DEFENDER	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
La gestión por competencias aporta con el desempeño laboral de los empleados de la Agro veterinaria CG del cantón La Libertad	Gestión por Competencias	“Acción de administrar, identificando y desarrollando competencias personales, detectando óptimos comportamientos los cuales vayan acorde con los objetivos estratégicos de la empresa.” (Lora y otros, 2020)	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Cumplimiento de metas • Cooperación • Responsabilidades 	¿Es fluida, clara y precisa la comunicación de la Agroveterinaria CG? ¿Está usted de acuerdo que el trabajo en equipo dentro de la Agroveterinaria CG es desarrollado de una forma correcta?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Encuestas
			Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias • Toma de decisiones • Conocimientos • Ejecución de tareas 	¿Considera usted que la iniciativa por parte de cada trabajador se hace presente al momento de encontrar solución a un problema en común? ¿Cree usted que en la Agroveterinaria CG se ejecutan las tareas correctamente?	

Tabla 26 Matriz de operacionalización - Variable Independiente

IDEA A DEFENDER	VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
La gestión por competencias aporta con el desempeño laboral de los empleados de la Agro veterinaria CG del cantón La Libertad.	Desempeño Laboral	“Brechas de competencias en personal administrativo según perfil de puesto, para diseñar estrategias de fortalecimiento y mejora, que promuevan logros de metas y/o resultados planificados” (Pashanasi y otros, 2021)	Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Productividad • Aptitud 	<p>¿Desarrolla un trabajo eficaz la Agroveterinaria CG?</p> <p>¿Está de acuerdo que la productividad dentro de la Agroveterinaria CG se caracteriza por tener un alto rendimiento?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Encuestas
			Competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Actitud • Destrezas • Capacidades laborales 	<p>¿Cuáles considera que son las habilidades que desarrolla la Agroveterinaria CG?</p> <p>¿Existe una actitud positiva en la atención por parte de los colaboradores de la Agroveterinaria CG?</p>	

Tabla 27 Matriz de operacionalización - Variable Dependiente

VALIDACIÓN CUESTIONARIO Y GUÍA DE ENTREVISTA

VALIDACIÓN CUESTIONARIO Y GUÍA DE ENTREVISTA

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del informante: Ing. Divar Sebastián Castro Loor, MSc.
- 1.2 Institución educativa: Universidad Estatal Península de Santa Elena
- 1.3 Título de la investigación: Gestión por competencia y desempeño laboral en la Agroveterinaria CG del cantón la libertad, año 2021.
- 1.4 Nombre del instrumento: Cuestionario y Guía de entrevista
- 1.5 Autor del instrumento: Nathaly Yolanda González Lindao
- 1.6 Tutor: Hermelinda Cochea
- 1.7 Alumna de: Administración de Empresas

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					✓
8. COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					✓

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100

Lugar y fecha: 27/7/22



Firma del Experto Informante

Ing. Divar Sebastián Castro Loor, MSc.

C.I. 0914004486 Teléfono N° 0993016745

VALIDACIÓN CUESTIONARIO Y GUÍA DE ENTREVISTA

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del informante: Lic. Eduardo Vinicio Pico Gutiérrez.
- 1.2 Institución educativa: Universidad Estatal Península de Santa Elena
- 1.3 Título de la investigación: Gestión por competencia y desempeño laboral en la Agroveterinaria CG del cantón la libertad, año 2021.
- 1.4 Nombre del instrumento: Cuestionario y Guía de entrevista
- 1.5 Autor del instrumento: Nathaly Yolanda González Lindao
- 1.6 Tutor: Hermelinda Cochea
- 1.7 Alumna de: Administración de Empresas

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					✓
8. COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					✓

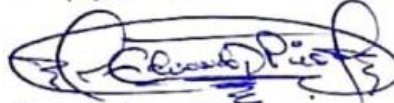
III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

98

Lugar y fecha: La Libertad, 28 de Julio de 2022 .



Firma del Experto Informante

Lic. Eduardo Vinicio Pico Gutiérrez

C.I. 1802298669 Teléfono N° 0999619094

CARTA AVAL – AGROVETERINARIA CG



Facultad de Ciencias Administrativas
Administración de Empresas

Oficio N.º 233 – JXTU – CAE – 2022
La Libertad, 27 de julio de 2022

Dr. César González Chong -Qui
GERENTE PROPIETARIO AGROVETERINARIA CG
En su despacho.-

Reciba un cordial saludo de parte de la Carrera de Administración de Empresas, esperando que sus funciones se realicen con el éxito de siempre.

Es grato dirigirme a usted para poner en conocimiento que he recibido solicitud de la estudiante González Lindao Nathaly Yolanda, con cédula de ciudadanía N° 2450107442, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; quien manifiesta la posibilidad de desarrollar el Trabajo de Titulación con el tema "GESTIÓN POR COMPETENCIA Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA AGROVETERINARIA CG DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2021"., en la institución que acertadamente usted representa, motivo por el cual respetuosamente elevo mi petición, para que mediante una CARTA AVAL ratifique la aceptación de parte vuestra en brindar las facilidades para el desarrollo del estudio y a su vez autorice para que sea publicado en la página de la UPSE, el resumen del trabajo práctico.

Por la atención que brinde a la presente, anticipo agradecimientos y me suscribo de usted.

Atentamente,



Firmado digitalmente por:
**JOSE XAVIER
TOMALA**

Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE CARRERA
C.c. Archivo
JXTU/ss.

UPSE, Somos lo que el mundo necesita

Dr. César González Chong Qui
Médico Veterinario y Zootecnista
Registro #1018-15-1403251

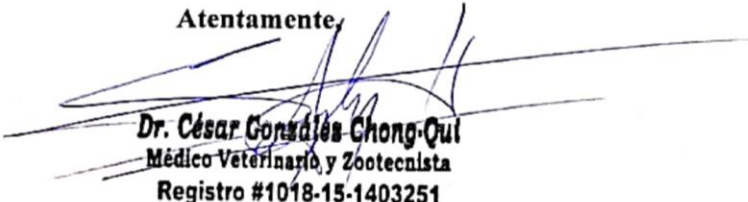
La Libertad, 03 de agosto del 2022



CARTA AVAL

En consideración al petitorio de la Srta. **GONZÁLEZ LINDAO NATHALY YOLANDA** con **C.I. 2450107442**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, y una vez analizada la propuesta para desarrollar el trabajo de titulación con el tema **“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LA AGROVETERINARIA CG DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2021”**, procede a la aprobación de la solicitud comprometiéndose a brindar apertura, el apoyo y la información necesaria para el desarrollo del respectivo trabajo de titulación; autorizando a la Universidad Estatal Península de Santa Elena subir dicho trabajo a la plataforma web de la Institución.

Atentamente,



Dr. César González Chong Qui
Médico Veterinario y Zootecnista
Registro #1018-15-1403251









CERTIFICADO URKUND



Document Information

Analyzed document	González Nathaly - TIC.docx (D142870647)
Submitted	2022-08-13 00:48:00
Submitted by	
Submitter email	hcochea@upse.edu.ec
Similarity	4%
Analysis address	hcochea.upse@analysis.orkund.com

Sources included in the report

SA	TESIS Final DIEGO Y GABY1.1.docx Document TESIS Final DIEGO Y GABY1.1.docx (D43758124)		8
SA	EF_Tesis1_5856__Chacon_Ocas_Miguel_Ramirez_Riquelme_Jhoni.docx Document EF_Tesis1_5856__Chacon_Ocas_Miguel_Ramirez_Riquelme_Jhoni.docx (D141726275)		2
SA	UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA / Trabajo de Titulación-Reyes José.docx Document Trabajo de Titulación-Reyes José.docx (D54738954) Submitted by: denisse.reyes.j@hotmail.com Receiver: calejandro.upse@analysis.orkund.com		3
SA	TESIS MIGUEL GONZALEZ.docx Document TESIS MIGUEL GONZALEZ.docx (D13299707)		1
SA	TESIS La Gestion del capital intelectual y su incidencia en el desarrollo de competencias laborales de Importadora Jaral Autoparts Cia Ltda en la ciudad de Ambato AUTOR JAIME SEBASTIAN ALVARADO.docx Document TESIS La Gestion del capital intelectual y su incidencia en el desarrollo de competencias laborales de Importadora Jaral Autoparts Cia Ltda en la ciudad de Ambato AUTOR JAIME SEBASTIAN ALVARADO.docx (D13355945)		4
SA	Parisaca_Condori_David.pdf Document Parisaca_Condori_David.pdf (D102597538)		2
SA	CASO DE ESTUDIO - JESSICA DE LOS ANGELES CARPIO LITARDO.pdf Document CASO DE ESTUDIO - JESSICA DE LOS ANGELES CARPIO LITARDO.pdf (D130791891)		2
SA	TRABAJO+GRUPAL+RECLUTAMIENTO+Y+SELECCI%C3%93N.pdf Document TRABAJO+GRUPAL+RECLUTAMIENTO+Y+SELECCI%C3%93N.pdf (D87255049)		1

**ENTREVISTA AL DOCTOR CÉSAR GONZÁLEZ GERENTE-
PROPIETARIO**



ENCUESTA A CLIENTES EN LA AGROVETERINARIA CG



CRONOGRAMA



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		PERÍODO ACADÉMICO 2022-1																			
		MAYO				JUNIO				JULIO					AGOSTO				SEPTIEMBRE		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				CIERRE PAO 2022-1
No.	Actividades planificadas	2-7	9-14	16-21	23-28	30Mayo-4Junio	6-11	13-18	20-25	27Jun-2Julio	4-9	11-16	18-23	25-30	1-6	8-13	15-20	22-27	30AG-4SEPT.	5-10	12-17
1	Propuesta de temas de investigación por parte de estudiantes																				
2	Presentación de Cronograma de actividades																				
3	Revisión de temas, Distribución de tutores y especialistas																				
4	Presentación de Planificación TIC-2022-2																				
5	Aprobación de la Planificación UIC-TIC-2022-2 por Consejo de Facultad																				
6	Entrega de resolución a tutores																				
7	<i>Tutorías de los Trabajos de Integración Curricular:</i>																				
8	Introducción																				
9	Capítulo I Marco Teórico																				
10	Capítulo II Marco Metodológico																				
11	Capítulo III Resultados																				
12	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen																				
13	Certificado Urkund-Tutor																				
14	Entrega de informe por parte de los tutores																				
15	Entrega de archivo digital del TIC a profesor guía																				
16	Entrega de oficios a los especialistas																				
17	Informe de los especialistas (calificación en rúbrica)																				
18	Entrega de archivo digital del Trabajo final a la profesora guía																				
19	Sustentación de los Trabajos de Integración Curricular																				