



## **UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

Las Competencias Laborales en el Desempeño Profesional de las Secretarías del Departamento Administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar de la Ciudad de Manta, Año 2017

**Autora:**

Valencia Calderón Kenia Lilibeth

Facultad Gestión, Desarrollo y Secretariado ejecutivo

Secretariado Ejecutivo

Manta, Marzo 2018

## **TEMA**

**“LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LAS SECRETARIAS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SPORTMANCAR DE LA CIUDAD DE MANTA, AÑO 2017”**

# CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Gestion, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 80 horas, bajo la modalidad de presencial, cuyo tema del proyecto es **"Las Competencias Laborales en el Desempeño profesional de la secretaria del departamento administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar de la ciudad de Manta, Año 2017"**, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde a la señorita Valencia Calderón Kenia Lilibeth, estudiante de la carrera de Secretariado Ejecutivo, período académico 2017-2018(1), quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 19 de febrero de 2018.

Lo certifico,



Ing. Isabel Barreiro Cedeño. Mg GA  
Docente Tutor(a)

## APROBACIÓN DEL TRABAJO

Una vez revisado y corregido el informe final de la investigación cuyo tema es **“Las Competencias Laborales en el Desempeño profesional de la secretaria del departamento administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar de la ciudad de Manta, Año 2017”**, realizado por la Srta. Kenia Lilibeth Valencia Calderón, autorizo su impresión final y encuadernación respectiva para que sea entregado a las autoridades de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, para la sustentación y defensa respectiva.

Manta, febrero 20 de 2018

  
Ing. Isabel Barreiro Cedeño. Mg GA  
Docente Tutor(a)

## **DECLATORIA DE AUTORIA**

El contenido emitido en la tesis de grado “Las Competencias Laborales en el Desempeño Profesional de las secretarias del departamento administrativo de la Escuela de Conducción Sportmanicar de la ciudad de Manta, Año 2017”, Se ha desarrollado en base a una investigación integra, respaldada en las citas bibliográficas que se anexan en la bibliografía y es de exclusiva responsabilidad de la autora.

Kenia Lilibeth Valencia Calderón

**Autora**

## DEDICATORIA

El presente trabajo investigación es dedicada a dios por ser mi luz y por la vida que él me presto para hacer realidad mis sueños.

A mis padres, por ser mis pilares, por demostrarme que quien no lucha por lo que desea no lo logra, por darme ánimos en cada caída, y por su grandiosa herencia que dejan en mí que es el estudio.

A mi novio por ser un pilar importante en mi vida quien con sus consejos no dejo que decaiga ante las difíciles circunstancias que pase en toda la carrera.

A mis amigas que estuvieron ahí dándome su apoyo y su amistad desde el inicio hasta el final de esta travesía con las cuales compartimos buenos y malos momentos.

Y a todos quienes de una u otra manera han contribuido a mi formación profesional.

Kenia Lilibeth Valencia Calderón  
**Autora**

## RECONOCIMIENTO

A mi familia en general por apoyarme emocionalmente.

A los señores docentes por tenerme paciencia y que con su sabiduría inculcaron en mí parte de sus conocimientos en mi formación profesional.

Al directivo y personal administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar por abrir sus puertas y dejar y realice dicha investigación.

A la Ing. Isabel Barreiro Cedeño, docente y directora de tesis por su apoyo constante

Kenia Lilibeth Valencia Calderón  
**Autora**

# ÍNDICE

“LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LAS SECRETARIAS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SPORTMANCAR DE LA CIUDAD DE MANTA, AÑO 2017” .....	I
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
APROBACIÓN DEL TRABAJO .....	III
DECLATORIA DE AUTORIA .....	IV
DEDICATORIA .....	V
RECONOCIMIENTO.....	VI
ÍNDICE .....	VII
RESUMEN.....	IX
INTRODUCCION.....	1
<b>CAPITULO I</b> .....	7
MARCO TEORICO.....	7
Fundamentaciones:.....	7
1.1 Antecedentes Investigativo .....	7
1.2. Fundamentación Legal .....	9
1.3. Fundamentación Teórica.....	10
<b>CAPITULO II</b> .....	10
Competencia laboral .....	10
2.1. Definición .....	10
2.2. Modelos de competencias laborales .....	11
2.3. Tipos de competencias laborales .....	12
2.4. Niveles de competencia laboral .....	14
2.5. Identificación de competencias laborales .....	15
2.6. Adquisición de las competencias laborales .....	18
2.7. Competencias laborales y su relación con las secretarias .....	20
<b>CAPITULO III</b> .....	21
Desempeño Profesional .....	21
3.1. Definición .....	21
3.2. Evaluación del desempeño.....	22
3.3. Importancia de la evaluación del desempeño .....	23
3.4. Beneficios de la evaluación del desempeño .....	24
3.5. Objetivos de la evaluación del desempeño .....	27

3.6. Métodos de evaluación del desempeño .....	29
3.7. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño? .....	30
3.8. Elementos y factores que intervienen en el desempeño .....	31
3.9. Papel y desempeño de la secretaria .....	33
DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO .....	35
Análisis e interpretación de los resultados.....	35
Encuesta dirigida a los(as) Asistentes Administrativa(o)s .....	35
Encuesta dirigida a los(as) estudiantes (usuarios).....	44
DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	50
Tema .....	50
Introducción .....	50
Objetivo General .....	51
Objetivo Especifico.....	51
Beneficiarios.....	52
Metodología de trabajo .....	52
Desarrollo de la propuesta.....	52
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS.....	61
Anexo 1 .....	61
Anexo 2 .....	63
Anexo 3 .....	65
Anexo 4 .....	66

## **RESUMEN**

Este trabajo de investigación se basó en conocer qué tipo de competencias laborales utilizan las secretarías al momento de desempeñar las actividades diarias dentro de la organización, razón por la cual fue necesario conocer si las asistentes llevan a cabo una actividad laboral acorde a las habilidades o destrezas que estas poseen.

Llevándose a cabo como instrumento de recolección de datos la encuesta, donde se evidencio que demandan de capacitaciones en diversas ramas de interés actual como conocer un poco más sobre las competencias laborales y reconocer las habilidades, destrezas y conocimientos que deben tener como profesionales.

Cabe recalcar que las competencias laborales son la base principal para que exista un correcto desempeño laboral, pues se requieren para desempeñar diversas actividades y así demostrar los conocimientos y la característica que los distinguen de los demás asistentes administrativos ya sea por su desenvolvimiento o rendimiento al saber tomar la iniciativa.

# INTRODUCCION

En la actualidad existen variedades de competencias, pero entre ellas tomamos las competencias laborales, siendo una de las más relevantes, puesto que se requiere de la flexibilidad, iniciativa y la habilidad para poder emprender diversas tareas, en general la competencia se ha definido por diversos autores como la característica que permiten reconocer las habilidades, destrezas y conocimiento, relacionándolo como las capacidades claves que pueden influir positiva o negativamente en el desempeño laboral para alcanzar los logros de la institución; Por otra parte, las competencias laborales no solo son una probabilidad de éxito para la ejecución de distintas plazas de empleo, sino que es una capacidad real y demostrada por su desenvolvimiento profesional o conocimientos empíricos.

Andrea, (2015) señala que las competencias laborales dentro de cualquier institución juegan un papel esencial, puesto que, al hablar de un ser competente, se refiere a los conocimientos tales como: el saber (actitudes), saber ser (habilidades) y el saber hacer (desvolvimiento profesional o personal).

Las competencias laborales se han convertido en un aspecto primordial para cualquier establecimiento; pues se pretende que los colaboradores estén preparados para cumplir con las adversidades que se presenten.

Además, hay que señalar que el trabajo en la organización no depende exclusivamente de las competencias; al contrario, CINTERFOR (2010) menciona que existen factores externos que pueden condicionar el desempeño del personal, como la estructura funcional y jerárquica de la organización, las comunicaciones internas, los estilos de liderazgo, etc.

Pues, vivimos en un mundo cambiante, producto de la rápida evolución tecnológica, caracterizado, por una alta exigencia al tratar de conseguir un empleo, es por ello, que se ha tomado como gran importancia el desempeño del recurso humano, puesto que, es un requisito fundamental para el desarrollo tanto económico como social de cualquier empresa.

El desafío de toda organización es sobresalir sin importar su tamaño, es por ello, que en los últimos años han tomado una gran relevancia las competencias laborales, no obstante, desde la década de los 80's, el concepto de competencia definido por Mc Clelland, fue definiéndose en el sector empresarial, como un modelo para la fortalecer la competitividad de los trabajadores y generar la fuerza laboral, debido a esto, se llegó a implementar un Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral en varios países, para que se pueda instaurar un Sistema de Formación para el desempeño laboral idóneo, mediante las competencias laborales.

Por tal motivo, al conocer las competencias con la que cuenta una asistente administrativa en el desempeño secretarial, se podrá identificar cómo realiza dichas funciones, cómo manejar adecuadamente las relaciones humanas, el trato con el personal y clientes, el saber administrar y ser objetiva en su planificación.

Varias entidades con la finalidad de tener un mejor desempeño laboral recurren a la aplicación de las distintas metodologías, técnicas o herramientas con el propósito de que el recurso humano que labora, ponga a prueba su nivel de conocimiento, las habilidades para trabajar en equipo, toma de decisiones, entre otros; al elegir al profesional no idóneo o no acorde a su formación profesional, se genera la desmotivación, mala organización e incorrecto desempeño laboral; sin embargo, en la actualidad con la globalización una de las exigencias, es ser competitivo y poder cumplir y hacer cumplir las normas y políticas con el objetivo de lograr sobresalir del resto de empresas; por tanto, se miden las competencias

del recurso humano para las distintas actividades que esté, valla a desempeñar, pues permitirá que el trabajador reconozca sus potencialidades y fortalecimiento en su perfil ocupacional.

Con el fin de llegar a una solución a la problemática antes planteada surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las competencias laborales que adquiere la secretaria en el desempeño profesional?; ante esta situación planteada, esta interrogación se basa en abordar el tema enfocado en las competencias laborales para lo cual se formularon son varias preguntas:

- ¿Que son las competencias laborales y el desempeño profesional?
- ¿Cuáles son los diferentes tipos de competencias laborales que inciden en el desempeño profesional de la secretaria del departamento administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar?
- ¿Cuál es la importancia del desempeño profesional de las secretarias del departamento administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar?
- ¿Qué factores intervienen en el desempeño profesional?
- ¿Qué se debe plantear para mejorar las competencias laborales en el desempeño profesional de la secretaria del departamento administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar?

De lo anterior, se considera como objetivo general: “Determinar las competencias laborales en el desempeño profesional de la secretaria del departamento administrativo de la Escuela de Conducción SportManCar”. Por consiguiente, se formulan los objetivos específicos de la siguiente manera:

- Conceptualizar que son las competencias laborales y el desempeño Profesional de la secretaria.
- Indicar los diferentes tipos de competencias laborales que inciden en el desempeño profesional de la secretaria del departamento administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar Manta.

- Mencionar la importancia del desempeño profesional de la secretaria.
- Determinar los factores que intervienen el desempeño profesional de la secretaria.
- Elaborar una propuesta para mejorar las competencias laborales en el desempeño profesional de la secretaria del departamento administrativo de la Escuela de Conducción SportManCar

Se enunciaron además como variable independiente las competencias laborales, una de las más importante, porque son el conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, puesto que, en combinación, permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar las metas de la organización.

De igual modo, el desempeño profesional como la variable dependiente, pues permite conocer cuan capaces son las secretarias al desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas, de manera que, estas acceden a asumir retos diarios que se presentan en la organización; dado que, su preparación y eficiencia al realizar las distintas tareas secretariales coadyuvan a alcanzar las exigencias técnicas como los resultados de servicios que espera de ella; por consiguiente; esta investigación, es de tipo descriptiva porque se podrá interpretar los diferentes cuadros estadísticos que se realizarán en la recolección de datos de las encuestas, con la finalidad de obtener fundamentos necesarios que proporcionen la descripción de las observaciones.

Es necesario recalcar que, el objeto de estudio será las competencias laborales en el desempeño profesional de las secretarias, donde se contará con el personal administrativo y sus usuarios para realizar las pertinentes técnicas de recolección de información. La muestra se tomó directamente del campo a investigar siendo el departamento administrativo de la Escuela de Conducción

Sportmanca Manta, en este caso se la realiza con los empleados, y estudiantes matriculados (usuarios) siendo un total de población de 657 personas; cuya muestra obtenida mediante la aplicación de la fórmula de varianza es de 242 desglosada de la siguiente forma:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 (0,50) (0,50) (657)}{1,96^2 (0,50) (0,50) + (657) (0,05)^2} = 242$$

<b>Población</b>	<b>Total</b>	<b>Encuestas</b>
Secretarias en función	2	2
Personal Administrativo	5	5
Alumnos Matriculados (usuarios)	650	235
<b>Total</b>	<b>657</b>	<b>242</b>

Los métodos empleados en este estudio fueron los siguientes: Método Teóricos donde se fundamentará la bibliografía en diferentes contextos que serán extraídos de documentos, libros, investigaciones académicas o profesionales, para que se permita realizar un análisis del problema para dar una posible solución.

Así mismo, se utilizó el Método Descriptivo, pues permitió describir cada una de las variables en el proceso de investigación, y el Método Estadístico que consintió en describir y tabular los datos para posterior a eso realizar los respectivos análisis, así mismo, el método bibliográfico que permitió obtener los conocimientos necesarios para llevar a cabo este proceso de investigación más amplio sobre las variables antes planteadas.

Con el propósito de obtener una la recolección de datos, se aplicará la técnica de encuestas a los usuarios (alumnos matriculados) y al personal que labora en

la Escuela de Conducción Sportmancar Manta, que será factor fundamental para dar solución a la problemática antes planteada.

Por medio de la interpretación y análisis de la información se dio a conocer el resultado porcentual de la recolección de información obtenida, misma que se interpretó de una manera breve, concisa y precisa donde se evidencio los resultados porcentuales mismos que se contabilizaron mediante una hoja de cálculo de Microsoft Excel.

De misma manera se plantearon las siguientes tareas científicas mismas que posibilitaran que el proceso investigativo se cumpla de según las necesidades:

- Análisis de los antecedentes de la literatura de las Competencias Laborales y el desempeño secretarial, con el propósito de conceptualizar las variables.
- Conocer las clases de competencia laborales por medio de la investigación.
- Identificar cual es la importancia que le da el profesional a las competencias laborales.
- Diagnosticar cómo influyen las competencias laborales en el desempeño laboral del personal del departamento administrativo de la escuela de conducción Sportmancar

Esta investigación contará con tres capítulos planteados de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Marco teórico, se presentan los planteamientos teóricos como los antecedentes investigativos, fundamentación legal, filosófico y pedagógicos, sobre el tema a tratar.

**Capítulo II:** Se presenta la variable independiente y los subtemas de la misma.

**Capítulo III:** Se presenta la variable dependiente y los subtemas de la misma

# CAPITULO I

## MARCO TEORICO

### Fundamentaciones:

#### 1.1 Antecedentes Investigativo

Para esta investigación se tomó como referencia trabajos similares, mismos, que permitieron recabar con la información necesaria para la presente tesis, dentro de estos estudios se puede mencionar:

“COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE BIMBO CENTROAMÉRICA, AGENCIA HUEHUETENANGO” de Andrea Celeste Herrera Sandoval, al grado de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional por la Universidad Rafael Landívar, año 2015, cuyas conclusiones fueron las siguientes:

- Se estableció que el “Hacer”, es decir las habilidades y destrezas que poseen los colaboradores del departamento de ventas de grupo Bimbo, Huehuetenango están en el nivel deseado para el puesto además que ello se refleja en el alcance de metas establecidas por la empresa.
- Se determinó que el “Ser” que abarca todas las actitudes que le impulsan a hacer lo requerido y además le indica cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones que le tenga delante. En el presente estudio los sujetos en su totalidad presentan alto este parámetro, lo cual indica que la actitud de los mismos es la adecuada y la ideal para poder desempeñarse en este tipo de empleo.
- Se estableció que el nivel de conocimientos (SABER) que poseen la mayoría de los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo, Huehuetenango, se encuentra dentro del rango alto de los conocimientos bases que un vendedor debe poseer para poder ser catalogado como

competente en el área de ventas.

“EVALUACION DEL DESEMPEÑO CON ENFOQUES EN LAS COMPETENCIAS LABORALES”, de Yessika Mischell Mejía Chan, al grado de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional por la Universidad Rafael Landívar, año 2012, cuyas conclusiones fueron las siguientes:

- Se logró demostrar que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el agente de servicio telefónico está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño.
- Se logró evaluar el desempeño con enfoque en las competencias laborales, la cuales dieron como resultado que, son de gran influencia en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejorar su servicio y atención al cliente, actualizarse en conocimientos, e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED”, de Camia Marcela Gómez Blanco y Lucy Katherine Mendoza Mercado, al grado de Administrador de Empresas, Universidad de Cartagena, año 2013, cuyas conclusiones fueron las siguientes:

- El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agrega a los otros

subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.

- Al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.
- La aplicación del modelo por competencias en la detección de necesidades de capacitación permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes.

## **1.2. Fundamentación Legal**

El Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional en sus normas recomienda, “Impulsar las actividades de formación, capacitación, asistencia técnica, especialización, difusión y evaluación de temas de capacitación y formación profesional por competencias laborales.” Art. 7 literal 1 (2012)

Con referencia a lo anterior, el Organismo del Servicio Nacional de Capacitación y Formación Profesional con este inciso muestra que está orientado a beneficiar a los trabajadores puesto que, permitirá identificar las competencias que debe adquirir una persona para poder realizar y desempeñar distintas funciones en el ámbito laboral.

Por tanto, es necesario recalcar que las competencias laborales son los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que se dominan y se emplean

en un contexto específico, sea éste un empleo u ocupación determinada; siendo la secretaria la imagen empresarial esta debe demostrar un correcto desempeño.

### **1.3. Fundamentación Teórica**

## **CAPITULO II**

### **Competencia laboral**

#### **2.1. Definición**

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClellan en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones en los años 80; a medida que avanzan los diferentes acercamientos y nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual en el trabajo, se diversifican los conceptos sobre competencia laboral.

Ludeña, (2004), en su guía técnica pedagógica para docentes de formación profesional describe que existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Pues, generalmente se acepta que es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, siendo una capacidad real y demostrada; en otras palabras, es poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de esta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no solo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias. De acuerdo con Ludeña, se puede aportar que no solo depende de la capacidad de llevar a cabo el trabajo, si no es saber hacer efectivamente la actividad laboral llevando así a la empresa al éxito total.

Andrea, (2015), por su parte menciona, además que las modalidades respecto a las competencias laborales han mejorado y a la vez modificado el entorno que tenían formado las organizaciones y sus integrantes, mostrando un nuevo rostro del contacto que han alcanzado las dos partes fundamentales de la organización; ayudándose mutuamente a encontrar, formar y ejecutar una diversidad de nuevas metodologías que den como resultado una maximización en el aprovechamiento de sus recursos, tanto humanos como materiales para mejorar sus niveles de competitividad ante un mundo globalizado.

Dentro de las mejoras que el recurso humano ha demostrado desde hace ya varios años, la explotación de las capacidades o competencias que se dan en cada individuo por diferente, siendo estas competencias una mejora completamente continua, ya que nos brinda una larga lista de actividades alcanzadas por el cumplimiento, pues las competencias laborales son distintas en cada persona y estas le permiten a la empresa aprovechar todas y cada una de estas en las diferentes áreas; dado a los comportamientos observados en una realidad laboral diaria, en los cuales se ponen en juego diariamente las diversas competencias de cada ser (aptitudes, personalidad, capacidad, conocimiento).

## **2.2. Modelos de competencias laborales**

Para ello, (Ludeña, 2004) describe en su guía técnica que, existen tres son los modelos mediante los cuales se construyen las competencias:

1. **Conductista:** Se originó en los Estados Unidos de Norte América. Este modelo tomo como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos incentivando en los demás un desempeño superior.
2. **Funcional:** Tiene origen en Inglaterra y toma como un punto de partida el análisis funcional. Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y

convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del trabajo.

3. **Constructivista:** Está basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizajes ante diversos problemas. Se originó en Francia, parte del supuesto de que en la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje. Esto hace que incluya a las personas menos calificadas.

Teniendo en cuenta los tipos de competencias permitirán tomarse como referencia para conocer cuan aptos están los empleados para el rendimiento del cargo asignado y poder resolver con éxito las adversidades que pueda enfrentar en su desempeño laboral,

### 2.3. Tipos de competencias laborales

De la misma manera, (Ludeña, 2004), sostiene que las competencias laborales pueden ser de diferentes clases:

- **Competencia Técnicas:** Esta competencia la evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello.
- **Competencia Metodológica:** Posee competencia metodológica aquel trabajador que sabe relacionarse aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y puede encontrar soluciones a los problemas que se presenten, transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida en diversas circunstancias del trabajo.
- **Competencia Social:** Posee competencia social aquel trabajador que sabe colaborar con otras personas, se comunica fácilmente y de modo

constructivo, muestra un comportamiento positivo frente al grupo, adecuada relación intrapersonal y una actitud ciudadana responsable.

- **Competencia Participativa:** Posee competencia participativa aquel trabajador que sabe intervenir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de organizar y dirigir, y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades.

Como expresa, (Ludeña, 2004), la integración de las cuatro competencias antes planteada logra enfocar la competencia de acción, misma que cuyo contenido permite conocer los desenvolvimientos de esta:

- **Competencia Técnica:** En efecto, esta se basa en los conocimientos, destrezas y aptitudes, que la secretaria y los demás empleados de la institución implican en el correcto desempeño de sus actividades.
- **Competencia Metodológica:** Son el saber reaccionar, resolver y actuar en situaciones de emergencia en el trabajo para encontrar nuevas vías de solución, poniendo en práctica la flexibilidad en el uso de los procedimientos ante cualquier emergencia.
- **Competencia Social:** Son aquellas que se requieren para poder lograr la socialización con algún grupo social o equipo. Del mismo modo asociándolas con las formas de comportamiento, teniendo una buena disposición al trabajo, teniendo una adaptación a los cambios, cooperación y sobre todo tener espíritu de equipo.
- **Competencia Participativa:** Hace referencia a todo lo que tiene que ver con la propia tarea o actividad a desarrollar, tanto en su trabajo como en su entorno, y el estar dispuesto a aceptar siempre nuevas responsabilidades.

## 2.4. Niveles de competencia laboral

Según, (Andrea, 2015), refiere que el modelo de agrupamiento por niveles de competencia más conocido es el desarrollado por Gran Bretaña, el cual ha servido de guía para determinar los niveles de calificación de las competencias en la mayoría de los países que han incursionado en la formación y certificación por áreas ocupacionales. A continuación, se presentan los cinco niveles y las características generales de cada uno de ellos:

- **Obrero Aprendiz:** es un conjunto de pequeñas actividades de trabajo como lo son las actividades operativas, rutinarias y predecibles.
- **Obrero Calificado:** está relacionada con la aplicación de conocimientos en una amplia e importante gama de actividades laborales, estas pueden ser complejas, existen baja responsabilidad y autonomía, se requiere a menudo de colaboración y trabajo en equipo.
- **Técnico:** es de actividades de trabajos diversos, se desempeñan en distintos contextos, suelen ser frecuentemente complejos y no rutinarios. Se requiere de alto grado de responsabilidad y autonomía.
- **Profesional:** está relacionada en una gama amplia de complejas actividades de trabajo (técnicos o profesionales), desempeñadas en una variedad más amplia de contextos, tienen un alto grado de responsabilidad y autonomía.
- **Gerente Profesional Directivo:** aplica una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas a menudo impredecibles, tiene un alto grado de autonomía personal, responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planeamiento, ejecución y evaluación de las

empresas.

## **2.5. Identificación de competencias laborales**

Conocer las competencias laborales de una secretaria es muy importante porque permite identificar en se puede desempeñase al realizar sus funciones. Por lo tanto, (Andrea, 2015) señala en su tesis, que la competencia laboral, de una persona se puede evaluar al observar su comportamiento en condiciones reales o simuladas de trabajo, y en tal caso se habla de la “competencia observada”.

Alternativamente, la competencia se puede juzgar indirectamente, midiendo los factores que determinan el comportamiento de la persona, y en este caso se habla de la “competencia inferida”. Por cierto, hay mayor certeza cuando se prueba la competencia de una persona en base a su comportamiento, pero ello implica identificar previamente cuales son los comportamientos importantes en un trabajo, lo que puede ser más difícil que identificar los factores que auguran un desempeño laboral exitoso. En efecto, en un caso determinado los comportamientos deseados suelen ser bastante numerosos y no siempre es fácil probarlos en condiciones reales o simuladas de trabajo.

Por el contrario, la prueba de la competencia en base a la presencia de los factores que determinan el comportamiento deseado suele ser relativamente más fácil y rápida, aunque menos segura, ya que no siempre existe correlación entre lo que la persona “hace” y lo que “quiere y puede” hacer; es importante señalar que los comportamientos son visibles, pero no medibles, al contrario de los factores del comportamiento que no son visibles, pero son susceptibles de medición.

En la actualidad existen diversas metodologías para analizar y determinar las competencias para desempeñar correctamente determinado puesto de trabajo

dentro de los más importantes en el manual de (Andrea, 2015), mencionan: análisis ocupacional clásico, el análisis funcional.

#### **- Análisis Ocupacional Clásico:**

La historia del análisis ocupacional tradicional se remonta a los intentos, de comienzos del siglo pasado, por clasificar los puestos de trabajo en categorías más genéricas – llamadas cargos, ocupaciones, oficios o profesiones - para efectos de establecer escalas salariales normalizadas, que facilitasen la negociación colectiva tanto a nivel de empresas, como por ramas industriales o a nivel nacional; los cambios actuales en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo, así como las nuevas exigencias para el desempeño competente de los trabajadores.

La diferenciación entre quién hace y quién decide tiende a diluirse en las nuevas formas de organización, caracterizadas por equipos de trabajo autónomos y por la disminución de los niveles de mando medios, que siguen las estrategias de aplanamiento organizacional que se observa en muchas empresas.

#### **- Análisis Funcional:**

El análisis funcional es un método utilizado para identificar las competencias que se requieren para desempeñar correctamente un trabajo, siguiendo un proceso analítico que consiste en ir desagregando las funciones de una organización (por ejemplo, administrar el abastecimiento) en sub-funciones cada vez más específicas (por ejemplo, comprar materiales); estas, a su vez, pueden subdividirse en tareas menores (por ejemplo, cotizar, evaluar cotizaciones), llegando hasta la identificación de las acciones elementales que pueden ser asignadas a un trabajador.

A diferencia del análisis ocupacional tradicional, el análisis funcional pone énfasis en las funciones de los puestos de trabajo más que en las tareas de los cargos genéricos, entendiendo por funciones actividades individuales o grupos de actividades con un propósito común.

El análisis funcional produce descripciones de trabajo más flexibles que las del análisis ocupacional tradicional, por lo que dichas descripciones pueden ser aplicadas en diferentes contextos laborales. Además, a diferencia del análisis ocupacional tradicional, que está enfocado de preferencia en las tareas de naturaleza cognitiva o sicomotora de un cargo, el análisis funcional puede adoptar una visión más amplia del comportamiento laboral, incluyendo las conductas interpersonales y los comportamientos de naturaleza afectiva que influyen en el desempeño de un trabajo.

El análisis funcional sigue un camino analítico, que va de lo general a lo particular, se inicia estableciendo el(los) propósito(s) principal(es) de una organización, de un área de la organización o de un cargo dentro de una empresa, y se pregunta sucesivamente cuáles son las funciones y sub funciones necesarias para alcanzar dicho propósito. El concepto de función, a nivel de un trabajador individual, es más potente que el concepto de tarea que se emplea en el análisis ocupacional tradicional, donde éstas no aparecen vinculadas explícitamente a un propósito.

Por otra parte, (Andrea, 2015) en su tesis plantea otras metodologías interesantes para la detección de las competencias laborales, estas metodologías se resumen a las más utilizadas que son:

El análisis funcional es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores. Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas.

Este puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

El autor cita algunas de las definiciones que se pueden encontrar en los documentos referentes al Análisis Funcional son las siguientes:

- **Intecap:** el análisis Funcional consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional, a partir de misión del área ocupacional, a partir de misión del área analizada hasta llegar a las funciones productivas realizadas en forma individual por una persona.
- **Conocer:** análisis de las Funciones o Análisis Funcional consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia. El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer por su pertinencia el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un Mapa Funcional o árbol de funciones.

## **2.6. Adquisición de las competencias laborales**

(Andrea, 2015) menciona que las competencias no son una simple aptitud o un conjunto de estas, se refiere a aptitudes, destrezas, actitudes y conocimientos en diferentes situaciones de trabajo. La persona entonces, debe tener la capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas.

La adquisición de competencias laborales se inicia en el hogar, escuela o entorno donde se desenvuelve el individuo; una competencia se compone de las aptitudes, valores, conocimientos y actitudes, iniciales que la persona, estas pueden adquirirse por medio de dos fuentes principales.

## 1. Como resultado de la experiencia:

- a. **Por observación directa del trabajo**, situación en la cual el empleado observa a alguien más realizar la función y luego intenta llevarla a cabo por sí mismo.
- b. **Puede adquirir experiencia por tradición**, en este caso el empleado realiza un proceso como se ha llevado a cabo de generación en generación.
- c. **Por inducción directa, a través de sistemas previamente diseñados**, un empleado experimentado enseña formalmente a la persona una función y esta la lleva a cabo.

## 2. A través de la capacitación

Luego de determinar las necesidades específicas de capacitación del individuo, este adquiere un nuevo conocimiento a través de cursos, diplomados, seminarios, talleres y otros medios de capacitación. Y para que sean reconocidos como una competencia, deben ser complementados con la práctica. Al ser modificada la competencia y enriquecida con nuevos conocimientos y experiencias, da como resultado una competencia laboral adquirida. En el aprendizaje de la misma se reconocen principalmente las siguientes fases:

- **Fase I**, la persona empezara por comprender las exigencias del trabajo e intentar memorizar los procedimientos y las estrategias. En esta etapa la observación juega un papel muy importante y requiere cualidades intelectuales, así como de una buena capacidad de atención y retención.
- **Fase II**, el empleado intenta llevar a cabo la función y corrige los errores en el proceso. Se aumenta la rapidez en la ejecución y se disminuyen los errores a través de la retroalimentación.

- **Fase III**, en esta se afianza la posesión de la competencia y sucede si el empleado es capaz de realizar el trabajo en forma eficiente y depende cada vez menos de la supervisión. Ya no es necesario que este constantemente pendiente del proceso para poder ejecutar las diferentes etapas, pero deberá estar siempre pendiente de los cambios constantes del entorno y de las nuevas tecnologías.

## **2.7. Competencias laborales y su relación con las secretarías**

(Hernández, Miranda, Sablón, Saltos, & Pérez, 2014) La define a las competencias laborales como “Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.”

Por ende, las competencias laborales se requieren para desempeñar diversas actividades y así demostrar los conocimientos y las características que distingue a cada trabajador, ya sea por su desenvolvimiento, por su rendimiento, por el saber tomar la iniciativa o por saber responsabilizarse del éxito, tanto personal como de la institución.

Es por ello, que la relación de asistentes administrativas es de vital importancia, puesto que, permitirán velar y coordinar el desarrollo administrativo de su puesto de trabajo. Además, las competencias laborales permiten establecer prioridades de trabajo, tener un buen manejo de las documentaciones, encomendar trabajo en el personal de apoyo y garantizar que los plazos y tramites se cumplan, una buena distribución de espacios físicos, realizar correctamente los inventarios e informes, así como preparar la agenda de trabajo.

## **CAPITULO III**

### **Desempeño Profesional**

#### **3.1. Definición**

Dolan y Martin (2000) consideran que el desempeño es el resultado de un trabajo que se efectúa en un proceso. El desempeño en las organizaciones se evalúa tomando como referencia el aumento de la productividad en la organización. Este concepto debe enfocarse o centrarse en la salida producida del trabajo que realizan los empleados y no se debe confundir con el comportamiento del trabajo.

Se refiere a lo que en realidad hace la secretaria o el personal administrativo, y, no solo lo que sabe hacer, por lo tanto, le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado y las cualidades personales.

Landy y Conte (2005) comentan que el desempeño laboral es el rendimiento con el que el ocupante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo.

En consecuencia, el desempeño laboral es el rendimiento de las secretarias o el personal administrativo, mismo que permiten la manifestación de las competencias laborales alcanzadas en las que se integran los conocimientos, las habilidades, experiencias, actitudes y/o motivaciones, que contribuyen a alcanzar las metas de la institución.

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional

la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Puesto que, la evaluación del desempeño es de gran importancia dado que trae beneficios al jefe y proporciona un entendimiento más claro de lo que está sucediendo con la empresa y cuál podría ser su futuro. Esta también permite generar planes de entrenamiento para el desarrollo tanto individual como grupal, al mismo tiempo que permite al jefe conectar a los trabajadores con las estrategias de la organización dando un sentido de dirección.

Así mismo, Robbins y Judge (2013) explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información.

Por tanto, la evaluación del desempeño da beneficios a los trabajadores dado que, éstos podrán observar cómo se encuentran en cuanto al desarrollo de sus tareas; sin embargo, las empresas deben propiciar las condiciones necesarias para que esto se dé y así verse beneficiadas.

### **3.2. Evaluación del desempeño**

Según Robbins, Stephen, Coulter (2013). La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

No obstante, la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos de la

empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa. Estos, además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

### **3.3. Importancia de la evaluación del desempeño**

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización; para ello, resulta útil:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

### **3.4. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Nickols (2007) afirma que la evaluación del desempeño trae los siguientes beneficios a la empresa:

- Realimentación que reduce errores y desperdicios, aumenta la productividad y la mejor atención a clientes y aumenta la motivación.
- Elaboración de metas: permite momentos de comunicación donde se establecen metas y objetivos para el desarrollo del trabajo de los empleados.
- Control de programación de entrenamientos: la evaluación del desempeño proporciona la base para la observación de necesidades de entrenamiento en áreas específicas.
- Base para recomenzar el desempeño de los empleados.
- Protección legal para la organización.

Por esta razón, un manejo inadecuado de algunos de los procesos que se lleven a cabo dentro de las funciones que desempeñen cada uno de los trabajadores, podría afectar la buena prestación del servicio en la organización, y esto tendría un impacto en la calidad del servicio que se ofrece, afectando la productividad de la institución y, por ende, no llegar a cubrir las necesidades que exige la sociedad.

Al mismo tiempo, varios autores mencionan que es de gran importancia el buen desempeño de los empleados para un buen desarrollo de la empresa. Destaca que las organizaciones de todo el mundo han comenzado a entender que sus empleados son su valor más importante, dado que permite una entrega de un servicio o producto de calidad. Además, mencionan que, con mucha frecuencia, los empleados se encuentran en las líneas del frente, cara a cara con los clientes

y aun cuando no estén en contacto directo con los consumidores, son quienes controlan la operación de los procesos por los cuales se entrega o se proporciona el servicio.

A causa de esto, el desempeño laboral es de gran importancia dado que trae beneficios al individuo, al jefe y a la empresa; y, esto proporciona un entendimiento más claro de lo que está sucediendo con la empresa y cuál podría ser su futuro. Es por ello, que se enuncia los siguientes beneficios:

### **1. Para El Individuo:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y, asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores

esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

## **2. Para El Jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

## **3. Para La Empresa:**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo

oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución; invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **3.5. Objetivos de la evaluación del desempeño**

Kirkpatrick (2006) afirma que existen dos objetivos básicos por los cuales se aplican los métodos del nivel de desempeño:

- a) Tener una base para aumento de salario o ascenso.
- b) Determinar el nivel de desempeño para miras a implementar mejoras.

Destaca que estos dos objetivos deben ser tomados de manera distinta puesto que, la primera mira hacia acciones pasadas y la segunda hacia acciones futuras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

Por otra parte, la evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

El desempeño laboral pretende evaluar los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

**Los Resultados de las tareas individuales.** - permiten conocer la cantidad actividades producidas por los empleados; determinando así, los desperdicios generados y el costo producido en una organización.

**Las Conductas.** - en algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

**Los rasgos.**- de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

### **3.6. Métodos de evaluación del desempeño**

Dalton, Hoyle y Watts (2007) afirman que los métodos para evaluar el desempeño son una medida de la eficiencia con la que un empleado realiza su trabajo. Los aplica un supervisor a sus subalternos, los empleados a sus superiores, los miembros de equipo entre sí, los extraños al personal, los empleados entre sí o una combinación de todas estas posibilidades. La evaluación ayuda a impulsar la carrera o a identificar áreas que requieren más trabajo

Por lo tanto, esto permitirá que la institución tenga una mejora en el desempeño laboral por parte de sus colaboradores, pues con la evaluación se identificará que cargo ostentara el personal de acuerdo a sus competencias laborales.

Franklin (2007) advierte que no permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento para todos los factores de evaluación.

Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera. Tiende a crear rutina y generalizar los resultados de las evaluaciones. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

Fleitman (2008) presenta las siguientes cinco métodos de desempeño:

- Escala de puntuación: en este método el evaluador otorga una calificación subjetiva de desenvolvimiento del empleado en una escala, como inaceptable, aceptable, bueno y excelente.
- Escala de calificación conductual: se compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

- Registro de acontecimientos críticos: el evaluador lleva una bitácora de las actividades más importantes, divididas en positivas o negativas.
- Método de evaluación en grupos: este enfoque puede dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de basarse en la comparación del desempeño del empleado y el de sus compañeros. En este enfoque se ubica a los empleados en escala de mejor a peor.
- Evaluaciones psicológicas: son exámenes psicológicos del empleado, y entrevista y pláticas con los jefes inmediatos. Con estas evaluaciones se pretende evaluar el potencial del individuo y no el desempeño anterior.

En concordancia con lo anterior, estos métodos de evaluación permiten que a cada evaluado luego de que haya finalizado este proceso, se le comunique sobre los resultados de la misma, más aún, si este no cumple el nivel adecuado para llevar a cabo sus funciones, y tener la posibilidad de capacitarse y lograr los resultados deseados para la institución.

### **3.7. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño?**

Dessler y Verela (2011) exponen que las evaluaciones de los supervisores inmediatos todavía es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también cuenta con mucho sentido, el supervisor debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores.

La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado; por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, ya que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos. Puesto que muchas de las organizaciones actualmente utilizan equipos auto dirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los

jefes de los empleados es posible que el supervisor inmediato no sea el mediador más confiable del desempeño de un trabajador, con frecuencia se les solicita a los compañeros e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso.

### **3.8. Elementos y factores que intervienen en el desempeño**

Dessler y Verela (2011) aseguran son diversos los elementos que influyen en el desempeño laboral, son la comunicación, conocimiento, capacidad, creatividad, el trabajo en equipo, adaptabilidad, iniciativa, motivación, ambiente de trabajo entre otras, sin embargo, entre los más destacados podemos citar los siguientes:

#### **- Condiciones físicas del centro de trabajo**

Para hacer más agradable la jornada de trabajo, se requieren hacer modificaciones en el ambiente donde se labora. Se han reflejado en algunos centros de trabajo cambios relacionados con el ruido y la forma en que afecta el trabajo, variaciones relacionadas con la iluminación, ventilación, temperatura, etc. Se supone que las condiciones ambientales desfavorables contribuyen a la lentitud en las actividades y en el rendimiento del empleado; pero no se puede suponer con seguridad que un cambio en el rendimiento se pueda atribuir a una modificación en el ambiente. Pero se piensa que el medio dentro del que funcionan las personas (en este caso los docentes) puede afectar su desarrollo. Por lo que es necesario proponer la variación ambiental tolerable en factores tales como la temperatura, luz, ruido, espacio, etc.

#### **- Condiciones climáticas**

Influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador, los estudios ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea al individuo, consideran al calor y sus efectos como una condición ambiental importante. El excesivo calor produce fatiga. Los efectos varían de acuerdo a la humedad del ambiente. El frío también perjudica al trabajador. Las temperaturas bajas le hacen perder agilidad, sensibilidad y precisión en el cuerpo.

## - **El ruido**

Por lo general, se considera que es un elemento de distracción y, por ende, interfiere con la eficiencia. El factor principal que determina si un ruido constituye un elemento de distracción en su naturaleza (sin importar que sea constante o intermitente). Cuando el ruido es constante la persona se adapta a él; pero cuando es intermitente, debe realizar un mayor esfuerzo para sostener un mismo nivel de eficiencia.

Es decir, que se requiere más energía en la forma de un esfuerzo incrementado para sobreponerse al efecto de los ruidos; cuando el ruido es perturbador, el oído sufre defectos después de una prolongada exposición a ellos. Es posible que el ruido provoque una reducción del rendimiento y la sordera en algunas situaciones, pero no absolutamente en todas. También causa en el organismo humano fatiga y efectos psicológicos (sobresaltos y perturbaciones del carácter), no todos los individuos tienen la misma resistencia al ruido pues algunos son demasiado hipersensibles al mismo.

## - **Adecuación / ambiente de trabajo**

Es importante sentirse relajado en el lugar de trabajo puesto que, esto nos da la posibilidad de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo determinado a aquella persona que tenga la experiencia y posea conocimientos suficientes para desarrollar con éxito el trabajo encomendado y que, además, esté interesado en las características del mismo

## - **La motivación laboral**

Es lo que estimula al individuo y le impulsa a realizar su trabajo de la mejor forma posible; cualquier administrador debe aspirar a contar con empleados motivados,

por ello, además de ejercer la autoridad, debería conocer cuáles son sus necesidades y ofrecerles motivos para esforzarse en satisfacerlas.

Algunos autores sostienen que ninguna persona tiene capacidad para motivar a otra; que solo se pueden crear las condiciones propicias para que los individuos se motiven por sí mismo, o al menos que no se desmotiven. De manera que, si los trabajadores están desmotivados, en una buena parte de responsabilidad (por acción u omisión) corresponde a los dirigentes de la empresa que han tenido en cuenta al trabajador como persona.

### **3.9. Papel y desempeño de la secretaria**

Espino, M. (2009). Señala que “para ser asistente ejecutiva se requiere de responsabilidad, conocimiento y profesionalismo para apoyar al gerente que quiere ser líder en su empresa, la asistente debe desarrollar las habilidades de liderazgo dentro del ámbito de sus funciones”.

Por lo tanto, es inevitable recalcar que la secretaria o asistente administrativa tenga pleno conocimiento que es mucho más que una empleada, es una coordinadora, moderadora e inspiradora para la toma de decisiones así mismo es la imagen de la institución, pues es el vínculo con los usuarios, así como también frente al resto del personal dentro de la institución.

En el trabajo diario de las Asistentes Administrativas se producen diferentes tipos de relaciones profesionales, entre estas son las siguientes:

**Con su propio jefe:** por medio de su actitud debe fomentar relaciones satisfactorias con él, puesto que forman parte de los equipos fundamentales de cualquier organización. Para ello tiene un trato amable y cortés, con una actitud positiva y colaboradora.

**Con sus compañeros de trabajo:** la clave es la dirección. Puesto que, la relación puede ser delicada al estar las asistentes administrativas en un puesto de mando intermedio, manejan información en ocasiones confidencial o privilegiada. Esta deberá superar las dificultades con mucho tacto y aprender a trabajar en equipo.

# DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

## Análisis e interpretación de los resultados

### Encuesta dirigida a los(as) Asistentes Administrativa(o)s

Una vez tabuladas las encuestas dirigidas a los asistentes administrativos(as) de la Escuela de conducción SportManCar, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 1. ¿Conoce usted acerca de las competencias laborales?

Tabla N°1

Variable	Frecuencia	%
Si	7	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Grafico N°1



Fuente: Personal Administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar  
Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**Análisis:** Considerando los resultados obtenidos el 100%, de los asistentes administrativos conocen sobre las | laborales, se puede observar que están conscientes que estas son las habilidades y/o destrezas que se ponen en práctica al realizar cualquier trabajo encomendado.

2. ¿Tiene usted la preparación académica que se requiere para el cargo asignado?

Tabla N° 2

Variable	Frecuencia	%
Si	5	71
No	2	29
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Grafico N°2



Fuente: Personal Administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**ANALISIS:** Tal como muestran los resultados obtenidos, el 71% del personal administrativo cuentan con la preparación académica necesaria para desempeñarse en el cargo asignado pues estudiaron carreras universitarias pertinentes a las actividades realizadas; y un 29% no cuentan con el perfil profesional para el cargo en el que se desenvuelve.

3. ¿Siente que tiene el apoyo suficiente de la empresa para desempeñarse bien?

Tabla N°3

Variable	Frecuencia	%
Si	6	86
No	0	0
A veces	1	14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Grafico N°3



Fuente: Personal Administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar  
Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**Análisis:** Según los resultados del 86% del personal indican que si reciben el apoyo necesario para su buen desempeño en el desarrollo de sus actividades mismo que coadyuva al desarrollo de la institución, el 14% señala que a veces reciben este apoyo, pues se debe a la falta de iniciativa y de trabajo en equipo, misma que conlleva a una disminución del buen desempeño en sus actividades.

4. ¿Cómo califica usted la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Tabla N° 4

Variable	Frecuencia	%
Malo	0	0
Regular	1	14
Bueno	0	0
Muy bueno	5	72
Excelente	1	14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Grafico N°4



Fuente: Personal Administrativo de la Escuela de Conducción Sportmanicar  
Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**Análisis:** Los encuestados señalan que el 72% tienen una muy buena relación laboral entre los compañeros misma que permite que haya un buen desempeño en sus laborales diarias, mientras que la opción excelente obtuvo un 14% señala que se debe al buen ambiente laboral porque crear un buen clima contribuye un equipo más comprometido con la institución, siendo el 14% restante regular pues no siempre se ponen de acuerdo con la toma de decisiones para algún evento o cualquier otra actividad.

5. ¿Alguna vez ha recibido capacitación de parte de la institución donde labora?

Tabla N°5

Variable	Frecuencia	%
Si	5	29
No	2	71
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Grafico N°5



Fuente: Personal Administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar  
Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**Análisis:** El 100% del personal administrativo ha recibido capacitaciones, las mismas que han logrado mantener un grado de satisfacción en los puestos que ocupan las secretarías de la Escuela de Conducción Sportmancar; no obstante, se visualiza que no están satisfechos con las mismas, pues demanda de capacitaciones en diversas ramas de interés actual como conocer un poco más sobre las competencias laborales y reconocer las habilidades, destrezas y conocimientos que deben tener como profesionales.

6. De los siguientes puntos, ¿cuál de los ítems considera usted importante para la motivación en su desempeño profesional?

Tabla N° 6

Variable	Frecuencia	%
Buena paga	7	35
Buen ambiente laboral	7	35
Adecuada seguridad laboral	3	15
Buena relación de trabajo	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Gráfico N° 6



Fuente: Personal Administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar  
Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**Análisis:** Los encuestados consideran que es importante que para una buena motivación sea la buena paga y un buen ambiente laboral mismo que obtuvieron un 35% favoreciendo el buen desempeño laboral, mientras que el 15% respondió que es necesario la buena relación y adecuada seguridad laboral puesto que un ambiente de armonía y trabajo en equipo conlleva a un buen desempeño en las actividades a realizar, así mismo, permite al personal administrativo desempeñarse sin riesgo alguno sin perjudicar su salud o las laborales diarias.

**7. De los siguientes ítems, ¿Cuáles considera usted que se deben plantear para mejorar las competencias laborales en su desempeño profesional?**

**Tabla N°7**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Capacitaciones	7	50
Talleres	3	21
Manuales de Competencias Laborales	4	29

**Gráfico N°7**



Fuente: Personal Administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar  
Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**Análisis:** El 50% del personal administrativo escogió las capacitaciones puesto que cumplen y realizan sus funciones con eficacia y calidad; logrando satisfacer las necesidades de los usuarios cuando estos necesitan información veraz y oportuna que la institución y al estar actualizados constantemente lograran llegar al éxito, el 29% eligió un manual de competencias puesto que permitirá conocer cual son las competencias laborales de cada uno de estos para obtener un buen desempeño profesional en sus labores diarias, y un 21% talleres pues permitirá adquirir conocimientos y ponerlos en práctica.

**8. ¿Tiene la capacidad para manejar con respeto las informaciones personales e institucionales que dispone?**

**Tabla N°8**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	7	100
No	0	
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Grafico N° 8**



Fuente: Personal Administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar  
Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**Análisis:** El 100% del personal administrativo demuestra respeto y responsabilidad al brindar información sobre la institución, suministrando solo lo necesario al usuario, logrando satisfacción y mostrando una buena imagen de la escuela de conducción.

## 9. ¿Qué factores intervienen en su buen desempeño laboral?

Tabla N° 9

Variable	Frecuencia	%
Iniciativa	1	4
Condiciones Climáticas	5	23
Motivación Laboral	2	9
Ambiente de trabajo	3	14
Ruido	7	32
Trabajo en equipo	4	18
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Gráfico N° 9



Fuente: Personal Administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar  
Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**Análisis:** Los factores que intervienen en lo referente al desempeño laboral, tal como lo refleja la encuesta aplicada el ruido representa el 32%, siendo este un elemento de distracción en su naturaleza y por ende interfiere con la eficiencia al desarrollar las actividades, el 23% corresponde a las condiciones climáticas e influyen en el bienestar y rendimiento puesto que, el calor, la humedad o el frío, pueden hacer perder agilidad, sensibilidad y precisión en el cuerpo, el 18% escogió el trabajar en equipo, puesto que permiten poner en práctica las habilidades y experiencias dando la mayor posibilidad de desempeñar el trabajo correctamente, el 14% respondieron al ambiente de trabajo, por lo que es necesario sentirse cómodo y conlleva a un buen desempeño en las actividades a realizar, el 9% seleccionaron la motivación laboral, siendo este el impulso para realizar el trabajo de la mejor posible para así obtener lo propuesto.

### Encuesta dirigida a los(as) estudiantes (usuarios)

Una vez tabuladas las encuestas dirigidas a los estudiantes (usuarios) de la Escuela de conducción SportManCar, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 1. ¿Considera Ud. que las secretarias demuestran un buen desempeño en las actividades que realizan?

Tabla N° 1

Variable	Frecuencia	%
Si	160	68
No	75	32
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>100</b>

Gráfico N°1



Fuente: Los estudiantes (Usuarios) de la Escuela de Conducción SportmanCar  
Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**Análisis:** Según los resultados obtenidos el 68% de las encuestas indican que las secretarias demuestran un buen desempeño al realizar sus actividades pues fueron atendidos respetuosamente, basándose en principios y valores morales que generan confianza en los usuarios (estudiantes) que requieren de este servicio. Mientras que un 32% optó por un no, considerándose que no tienen un buen desempeño puesto que, la falta de cordialidad al personal que está en recepción, a veces no es cordial porque muchas veces ellos saludan y sus saludos no son respondidos.

2. El adquirir ciertas competencias mejora el buen desempeño profesional y por ende el desarrollo de una organización

Tabla N° 2

Variable	Frecuencia	%
Si	235	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	235	100

Grafico N°2



Fuente: Los estudiantes (Usuarios) de la Escuela de Conducción Sportmancar  
Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

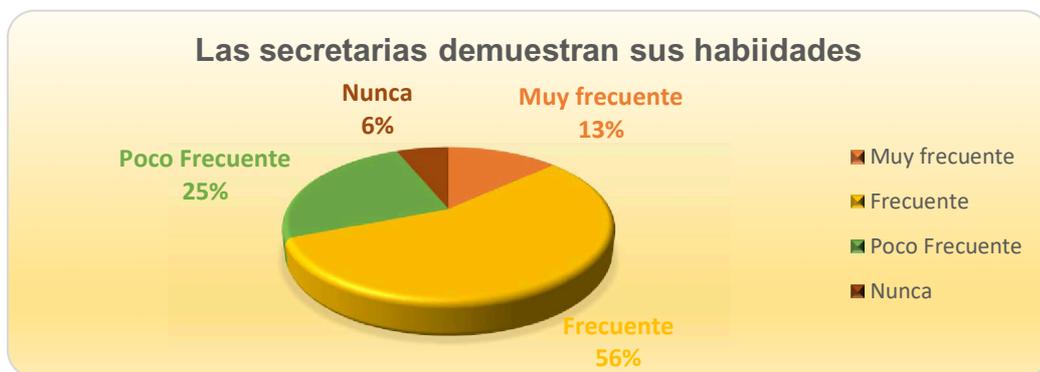
**Análisis:** El 100% de las personas encuestas responden a la opción sí, pues las competencias son las diferentes capacidades, habilidades, pensamientos, caracteres y valores que pone en práctica las secretarias en el desarrollo de sus actividades misma que coadyuvan crecimiento de la institución por excelente desempeño profesional.

3. ¿Cree Ud. que las secretarias demuestran sus habilidades en el desempeño de sus actividades?

Tabla N° 3

Variable	Frecuencia	%
Muy frecuente	32	13
Frecuente	135	56
Poco Frecuente	53	25
Nunca	15	6
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>100</b>

Grafico N° 3



Fuente: Los estudiantes (Usuarios) de la Escuela de Conducción Sportmancar  
Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**Análisis:** El 56% de los encuestados indican que frecuentemente las secretarias demuestran sus habilidades puesto que, resuelven las necesidades de los usuarios con eficiencia, un 25% señala que es poco frecuente puesto que muchas veces no son lo suficiente capaces de resolver alguna problemática que se presente, 13% señala muy frecuentemente, puesto que desarrollan sus habilidades o destrezas solo cuando se encuentran presionadas por algún directivo y un 6% indica que existe poco interés en la solución, porque el personal pasa por alto las quejas de sus estudiantes olvidándose por completo de las mismas no poniendo en práctica sus habilidades.

4. ¿Considera usted que las secretarias están capacitadas para resolver sus inquietudes referentes al servicio que la empresa presta?

Tabla N°4

Variable	Frecuencia	%
Si	156	66
No	79	34
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>100</b>

Grafico N°4



Fuente: Los estudiantes (Usuarios) de la Escuela de Conducción Sportmancar  
Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**Análisis:** según los resultados obtenidos el 66% demuestran que las secretarias están capacitadas para resolver las inquietudes de los usuarios pues no han tenido ningún contratiempo durante su paso como estudiantes en la institución y por lo tanto se sienten cómodos y satisfechos. Y un 34% de los encuestados señalan que debe mejorar la atención al cliente existiendo esta debilidad se debe tomar en cuenta capacitar a los asistentes ejecutivos para mantener a los estudiantes y atraer a otros, evitando que se vayan con la competencia.

5. Entre las actitudes y aptitudes que debe tener el personal que lo atiende, ¿Cuál considera Ud. de mayor importancia? Marque un solo casillero.

Tabla N°5

Variable	Frecuencia	%
Capacidad de relación y comunicación	116	48
Capacidad de organización y planificación	55	24
Trabajo en equipo y/ iniciativa	55	24
Adaptación a las nuevas situaciones	9	4
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>100</b>

Grafico N°5



Fuente: Los estudiantes (Usuarios) de la Escuela de Conducción Sportmancar  
Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**Análisis:** el 46% de los encuestados indicaron que el personal que los atiende debe tener una excelente capacidad de relación y comunicación pues se logra comprender y satisfacer las necesidades de los usuarios, y harán que estos se sientan a gusto con el servicio que prestan, mientras que el 25% indica que deben tener capacidad de organización y planificación e iniciativa y trabajo en equipo, por lo que las secretarías manejan diferentes documentos mismos que sin un control estos pueden extraviarse, un 4% indica que las asistentes administrativas deben adaptarse a las nuevas situaciones porque permite que el usuario se sienta satisfecho, al estar predispuesta y considerar el cambio como una oportunidad de enmendar el error cometido.

6. ¿Cree usted que el desempeño laboral debe estar acorde con la formación profesional de las asistentes administrativas?

Tabla N°6

Variable	Frecuencia	%
Si	143	61
No	92	39
<b>TOTAL</b>	235	100

Grafico N°6



Fuente: Los estudiantes (Usuarios) de la Escuela de Conducción Sportmancar

Elaborado por: Kenia Valencia Calderón

**Análisis:** Considerando los resultados obtenidos, el 61% de los encuestados indican que las asistentes administrativas deben tener la preparación acorde al puesto de trabajo que esta desempeña, siendo la formación profesional un requisito indispensable para responder a las demandas que el usuario requiera, y un 39% indica que No, puesto que, la mayoría de las secretarias ostentan el cargo sin la formación profesional requerida, siendo empericas pero por su experiencia no en ese caso no lo creen necesario.

## **DISEÑO DE LA PROPUESTA**

### **Tema**

“Plan de capacitación en Competencias Laborales aplicado al departamento administrativo para mejorar la atención al cliente en la Escuela de Conducción SportManCar Manta”

### **Introducción**

En este capítulo se presenta como propuesta un plan de capacitación en Competencias Laborales aplicado al departamento administrativo para mejorar la atención al cliente, con la intención de convertirla en una herramienta que se pueda utilizar para mejorar el rendimiento laboral de las secretarías de la Escuela de Conducción SportManCar Manta; siendo la falta de atención al usuario una de las carencias, misma que interrumpe el crecimiento de la institución, por lo que no cuenta con un personal apto para que satisfagan las necesidades del cliente, puesto que no se realiza el con eficiencia y eficacia.

Por su parte, siendo las competencias laborales un aspecto primordial para cualquier institución; puesto que, los colaboradores deben estar preparados para cumplir con las adversidades que se presenten, Por tal motivo, al conocer las competencias con la que cuenta una asistente administrativa en el desempeño secretarial, se podrá identificar como realiza dichas funciones, como manejar adecuadamente las relaciones humanas, el trato con el personal y clientes, el saber administrar y ser objetiva en su planificación.

Por tanto, contar con un personal organizado y debidamente capacitado, genera trabajo de excelencia, equipos de trabajo planificados que tienen definidas sus metas comprometidos en su laboral institucional, que invierte su energía física, como emocional para un mejor desempeño laboral.

## **Objetivo General**

Elaborar un plan de capacitación en competencias laborales y atención al cliente aplicadas en el departamento administrativo de la Escuela de Conducción Sportmanicar Manta.

## **Objetivo Especifico**

- Promover las habilidades, capacidades, destrezas y conocimiento que poseen las secretarias que laboran en el departamento administrativo y que son necesarias para su desempeño laboral.
- Emplear la realización de evaluaciones de desempeño profesional periódicas o anuales al personal que labora en el departamento administrativo para corregir errores y mejorar la atención al cliente.
- Elaborar un cronograma de competencias del basado en las capacidades, habilidades destrezas y conocimiento que permitan un mejor aprovechamiento del desempeño laboral de las asistentes administrativa de la escuela de conducción Sportmanicar manta.
- Determinar planes de capacitación en el departamento administrativo de la Escuela de Conducción Sportmanicar Manta con el fin de mejorar la atención al cliente y trabajo en equipo.

## **Beneficiarios**

Esta propuesta tiene como beneficiarios directos el personal que labora en el área administrativa de la institución, pues la aplicación de las competencias laborales permitirá alcanzar las metas y objetivos organizacionales de la Escuela de Conducción Sportmancar Manta, también habrá beneficiarios indirectos como lo usuarios (alumnos), y sociedad en general que de una u otra manera serán los observadores y críticos de evaluar el desempeño de cada uno de los empleados administrativos que labora dentro de la institución.

## **Metodología de trabajo**

La metodología de este plan de capacitación en Competencias Laborales para mejorar la atención al cliente en la Escuela de Conducción SportManCar Manta, se basa en aplicación de estrategias que se difundirán a todo el personal de la institución, con la finalidad de conseguir un excelente desempeño laboral.

Por otra parte, se utilizará la metodología teórica-práctica, donde se emitirán conceptos sobre las competencias laborales, la misma que se ejecutará de manera a través de capacitaciones tipo talleres.

A través de este método se podrá sustentar experiencias y observaciones reales que ayuden a aportar ideas, mejorar el desenvolvimiento de los miembros de la institución para perfeccionar las actividades que se realicen con el fin de que las secretarias pongan en prácticas los conocimientos adquiridos.

## **Desarrollo de la propuesta**

El plan de capacitación consiste en determinar actividades integradas y planeadas entre sí, con el objetivo de estimular, desarrollar, reforzar y actualizar las competencias de los asistentes administrativos y las secretarias. Así también,

el desarrollo de las capacidades del talento humano en la atención al cliente que son necesarios para cumplir las metas del departamento de servicio al cliente.

Por lo tanto, al brindar esta capacitación se permitirá desarrollar las competencias que se han identificado; así mismo, en las asistentes administrativas cuyo conocimiento amplio permiten desempeñarse en puestos distintos, lo que es una ventaja para la empresa al poder hacer frente a retos y cambios en el entorno laboral.

A continuación, se presenta el contenido del programa de capacitación que será aplicado al personal administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar, Manta

<b>CONTENIDO DEL PROGRAMA CAPACITACIÓN</b>	
<b>Nombre del curso:</b>	Aplicación de las Competencias Laborales para la mejora de atención al cliente
<b>Dirigido a:</b>	Secretarias y Personal Administrativo
<b>Empresa:</b>	Escuela de Conducción Sportmancar, Manta
<b>Duración</b>	28 horas
<b>OBJETIVO GENERAL DEL CURSO:</b>	
Desarrollar las habilidades de atención al usuario y trabajo en equipo, con el fin demostrar un buen desempeño laboral logrando conectar, atraer, y fidelizar al cliente hacia la institución.	
<b>TEMAS A IMPARTIR</b>	
TEMA 1. Que son las Competencias Laborales	
TEMA 2. Tipos de Competencias Laborales	
TEMA 3. Como atender al cliente	
TEMA 4. Tolerancia, Empatía Comunicación, Resultados.	

## **Temas a impartir**

### **Sesión 1**

- Que son competencias laborales
- Tipos de competencias laborales
- Como atender al cliente
  - Taller practico

**Horas de capacitación:** 8 horas (sábados)

### **Sesión 2**

- Tolerancia
  - Manejo de clientes difíciles
  - Tener dominio de la situación ante un cliente
  - Taller practico

**Horas de capacitación:** 4 horas (sábado)

### **Sesión 3**

- Empatía
  - Saber escuchar con atención
  - Interpretar lo que el cliente nos dice en aspectos concretos y relativos a su labor
  - Busca la mejor solución para el cliente
  - Taller practico

**Horas de capacitación:** 4 horas (sábado)

## **Sesión 4**

- Comunicación
  - Utilizar un lenguaje acorde con el cliente
  - Permitir que el cliente pueda hablar
  
- Resultados
  - Conocer las necesidades de los clientes
  - Toma de decisión
  
- Taller practico

**Horas de capacitación:** 12 horas (dos sábados)

## CONCLUSIONES

- Se definieron y fundamentaron las bases teóricas para llevar a cabo esta investigación que consistió en conocer las competencias laborales en el desempeño profesional de las secretarias del departamento administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar de la ciudad de Manta.
- Se evidencio además mediante las encuestas, que, aunque las secretarias han recibido capacitaciones, éstas no satisfacen las necesidades de las misma, puesto que requieren de actualización constante sobre la atención a los usuarios.
- Se identifica la poca colaboración por parte de los asistentes administrativos en las actividades que desempeñan en referencia al trabajo en equipo lo que no permite elevar la productividad dentro de la institución.
- Implementar un plan de capacitación periódicas y con interés actual, puesto que, permitirá a los asistentes administrativos actualizar sus conocimientos y brindar un mejor servicio a la comunidad.

## RECOMENDACIONES

- Desarrollar e implementar un plan de capacitación relacionado a las competencias laborales, a través del cual los asistentes administrativos y las secretarias puedan conocer que tipos de competencias laborales que poseen y lograr el máximo potencial en los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; para mejorar el desempeño laboral.
- Realizar una evaluación del desempeño a los empleados que laboran en el departamento administrativo para encontrar las falencias que existe en la atención a los usuarios, y de esta manera mejorar la atención
- Desarrollar actividades dentro del plan de capacitaciones, mismas que el personal administrativo ponga en práctica sus habilidades y conocimientos, además de poder potenciar destrezas para desempeñarse de manera óptima en la realización de sus labores.
- Promover la iniciativa al personal administrativo para que esté, aporte con sus ideas y así permitir que estos se sientan comprometidos y haya un mejor desempeño laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Rafael Hernández Uriguen (2009). Competencias en la Dirección, Comportamiento, 53,54,56,57
- Raúl Morueco (2009) Manual práctico de secretariado, 45- 60
- Raúl Morueco (2009) Manual práctico de secretariado (2da ed.)
- María Claudia Londoño Mateus (2010), Habilidades para la gestión de la secretaria, 34-40
- Godoy, A. J. (2014). Gestión del talento Humano basado en Competencias.
- David McClellan (2009) Métodos de compensación basados en competencia laboral
- Nickols (2007) gestión del talento humano.
- Hellriegel, Slocum (2009) Comportamiento Organizacional
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 5ta edición
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la 9. Administración, 5ta Edición pág.661, 663 Y 664. Pg. 165
- Martin Gonzales (N), Comportamiento Organizacional
- Benítez J. (2009), Medición y Evaluación de Competencias.
- Chiavenato Idalberto, (2009) Gestión del Talento Humano
- Dalton, Hoyle y Watts (2007) evaluación del desempeño
- Tobón, S. (2013), Evaluación de las competencias en la educación básica. México: SANTILLANA.
- Dessler y Verela (2011) Elementos que influyen en el desempeño laboral

- Landy y Conte (2005) *Medición y Evaluación del Desempeño Laboral*
- Arbaiza Fermi, Lydia (2011), *Desarrollo de Competencias Gerenciales*
- Cinterfor (2010) *Mirada Comparativa sobre Métodos para Identificar Competencias Laborales*. Chile
- Ludeña, A (2009) *La formación por Competencias Laborales* (2da ed.)
- Robbins, Stephen, Coulter (2013) *Comportamiento Humano en el ámbito laboral*. (5ta ed.)

### **Enlaces Bibliográficos**

Andrea, H. (S.F. De Febrero De 2015). *Competencias Laborales En Los Colaboradores*. Obtenido De Recurso Bibliografico: [Http://Recursosbiblio.Url.Edu.Gt/Tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.Pdf](http://Recursosbiblio.Url.Edu.Gt/Tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.Pdf)

Hernández, V., Miranda, Y., Sablón, N., Saltos, M., & Pérez, O. (S.F. De Noviembre De 2014). *Evaluación De Las Competencias*. Obtenido De Hotel Be: [Https://Aprendeonline.Udea.Edu.Co/Revistas/Index.Php/Cont/Article/Viewfile/24390/19912](https://Aprendeonline.Udea.Edu.Co/Revistas/Index.Php/Cont/Article/Viewfile/24390/19912)

Ludeña, A. (S.F. De Enero De 2004). *Guía Técnico - Pedagógica*. (N. A. Marroquín, Editor) Obtenido De La Formación Por Competencias Laborales: [Http://Www.Caplab.Org.Pe/Descargas/La%20formacion%20por%20competencias%20laborales.Pdf](http://Www.Caplab.Org.Pe/Descargas/La%20formacion%20por%20competencias%20laborales.Pdf)

Mercado, C. G. (11 De Febrero De 2013). Obtenido De Modelo De Gestión Por Competencias Para La Empresa Acmed :  
[Http://190.242.62.234:8080/Jspui/Bitstream/11227/445/1/Tesis%20de%20grado%20-%20modelo%20de%20gesti%C3%93n%20por%20competencias%20para%20la%20.Pdf](http://190.242.62.234:8080/Jspui/Bitstream/11227/445/1/Tesis%20de%20grado%20-%20modelo%20de%20gesti%C3%93n%20por%20competencias%20para%20la%20.Pdf)



## ANEXOS

### Anexo 1

**Tema: “LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LAS SECRETARIAS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SPORTMANCAR DE LA CIUDAD DE MANTA, AÑO 2017”**

**Instrucción:** el siguiente instrumento, pretende recoger información estrictamente académica, de carácter confidencial y de uso exclusivo para la investigación. Lea detenidamente y marque su respuesta donde Ud. crea conveniente.

1. Conoce usted acerca de las competencias laborales

Sí  No

2. ¿Tiene usted la preparación académica que se requiere para el cargo asignado?

Sí  No

3. ¿Siente que tiene el apoyo suficiente de la empresa para desempeñarse bien?

Sí  NO  AVECES

4. ¿Cómo califica usted la relación laboral con sus compañeros de trabajo?

**Siendo:** Malo 1 Regular 2 Bueno 3 Muy bueno 4 Excelente 5

1                      2                      3                      4                      5

○                      ○                      ○                      ○                      ○

5. ¿Alguna vez ha recibido capacitación de parte de la institución donde labora?

Sí  No



6. De los siguientes puntos, ¿cuáles considera usted importante para la motivación en su desempeño laboral?

- Buena paga
- Buenas condiciones laborales
- Buen Ambiente Laboral
- Adecuada seguridad laboral
- Buenas relaciones de trabajo

7. ¿Realiza las funciones y cumple los compromisos organizacionales con eficacia y calidad?

Sí  No  A veces

8. ¿Tiene la capacidad para manejar con respeto las informaciones personales e institucionales que dispone?

Sí  No

9. ¿Qué factores intervienen en su buen desempeño laboral?

- Iniciativa
- Temperatura
- Motivación Labora
- Ambiente de trabajo
- Ruido
- Trabajo en equipo

*Gracias por su atención*

Kenia Valencia Calderón



## Anexo 2

**Tema: “LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LAS SECRETARIAS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SPORTMANCAR DE LA CIUDAD DE MANTA, AÑO 2017”**

### Encuesta a los estudiantes (usuarios)

**Instrucción:** el siguiente instrumento, pretende recoger información estrictamente académica, de carácter confidencial y de uso exclusivo para la investigación. Lea detenidamente y marque su respuesta donde crea conveniente.

1. Considera Ud. que las secretarias demuestran un buen desempeño en las actividades que realizan:

Sí  No

2. El adquirir ciertas competencias mejora el buen desempeño profesional y por ende el desarrollo de una organización

Sí  No

3. ¿Cree Ud. que las secretarias demuestran sus habilidades en el desempeño de sus actividades?

Muy frecuente  Poco frecuente

Frecuente  Nunca

4. ¿Considera usted que las secretarias están capacitadas para resolver sus inquietudes referentes al servicio que la empresa presta?

Sí  No



5. Entre las actitudes y aptitudes que debe tener el personal que lo atiende, ¿Cuál considera Ud. de mayor importancia? Marque un solo casillero.

- Capacidad de relación y comunicación
- Capacidad de organización y planificación
- Trabajo en equipo y/o iniciativa
- Adaptación a las nuevas situaciones

6. ¿Cree usted que el desempeño laboral debe estar acorde con la formación profesional de las asistentes administrativas?

Sí

No

*Gracias por su atención*

Kenia Valencia Calderón

# Anexo 3

calculo de muestra - Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ACROBAT ¿Qué desea hacer?

Calculo de Población para sacar la Muestra

Confianza	75%	80%	85%	90%	95%	99%
Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,58

Z	N	e	p	q	n	
1,96	657	0,05	0,50	0,50	631	numerador
					3	denominador
					242	resultado

Población	Total
Secretarias en función	2
Personal Administrativo	5
Alumnos Matriculados	650
Total	657

Fórmula

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

N	657
Z	95%
e	5%
p	50%
q	50%
n	?

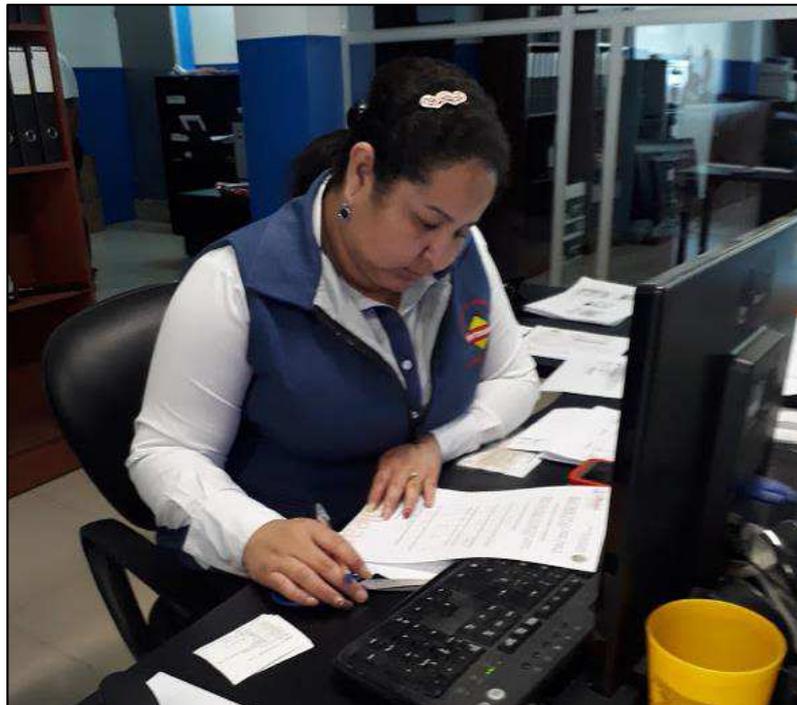
calculo de poblacion para muestr tabulacion anexo 1 tabulacion anexo 2

**Gráfico de fórmula de la varianza de la población**

## Anexo 4



**Encuesta realizada a la Secretaria de Gerencia**



**Encuesta realizada a la Auxiliar de Secretaria de Gerencia**



**Encuesta realizada al personal Administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar, Manta**



**Encuesta realizada a los Usuarios (Estudiantes) de la Escuela de Conducción Sportmancar, Manta**



**Encuesta realizada a los Usuarios (Estudiantes) de la Escuela de Conducción Sportmancar, Manta**



**Personal de Secretaria y Administrativo de la Escuela de Conducción Sportmancar, Manta**



**Tutorías impartidas por la Ing. Isabel Barreiro**



**Tutorías impartidas por la Ing. Isabel Barreiro**