



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**LAS COMPETENCIAS DE ACCIÓN DE LOS
TRABAJADORES DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES DE CUYES DE LA PAMPA DE ANTA,
PROVINCIA DE ANTA - CUSCO-2016**

PRESENTADO POR EL BACHLLER:

EFRAIN WAGNER ALCCA HUAMAN

CUSCO - PERÚ

2017

PRESENTACION

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS FILIAL CUSCO.

SEÑORES DICTAMINANTES:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la escuela profesional de administración y negocios internacionales, pongo a vuestra consideración la tesis titulada “**LAS COMPETENCIAS DE ACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CUYES DE LA PAMPA DE ANTA, DE LA PROVINCIA DE ANTA - CUSCO-2016**”, con la finalidad de optar el grado Académico de licenciado en administración y negocios internacionales.

Cualquier sugerencia será beneficiosa para incrementar mi conocimiento profesional.

Atentamente

Br: Efraín Wagner Alcca Huamán

DEDICATORIA

A:

Dios por estar en todo momento por darme vida y salud y por ayudarme a pasar a otra etapa de mi vida.

A mi padre Rosalío que siempre me apoyo en todo en el proceso de mi formación académica y por ser un ejemplo a seguir como padre y como persona luchadora y motivadora en mi vida.

A mi madre Clotilde agradeciéndole por el inmenso amor y apoyo incondicional que me brindo durante todo el proceso de mi formación profesional y por todo el aprecio que me dio.

A mis hermanos Juan Carlos, Roger y Shirley Karen que son los mejores hermanos que tengo y al amor de mi vida María Eugenia.

Br: Efraín Wagner Alcca Huamán

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por darme vida y a mis seres queridos

A la Universidad Alas Peruanas, por abrirme las puertas para mi formación académica.

A todos los docentes: Que intervinieron en mi formación profesional durante los diez semestres académicos.

A la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, por haberme permitido hacer mi investigación y brindado las informaciones que he requerido.

Br: Efraín Wagner Alcca Huamán

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Efraín Wagner Alcca Huamán bachiller de la escuela profesional de Administración Y Negocios Internacionales, identificado con DNI 47660180, con el desarrollo de la tesis titulada “Las competencias de acción de los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, provincia de Anta - Cusco-2016”

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseadas ni duplicados ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la desarrollo de la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

Cusco noviembre del 2016

Br: Efraín Wagner Alcca Huamán

RESUMEN

El presente trabajo de investigación de tesis titulado “Las competencias de acción de los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, provincia de Anta - Cusco-2016” tiene como objetivo general conocer las competencias de acción de los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, el tipo de investigación es básico, de nivel descriptivo, enfoque cuantitativo y diseño no experimental la población de estudio estuvo constituido por 47 colaboradores, se recopiló información a través de una encuesta aplicada a dichos trabajadores.

Los resultados de la investigación demuestran que el 76.6% de los trabajadores entrevistados considera que la competencia técnica es regular por otro lado el 51.1% de considera que la competencia participativa es regular mientras que el 89.4% considera que la competencia metodológica es regular seguido el 78.7% considera que la competencia social es buena lo cual en promedio nos da que 55.3% considera que las competencias de acción es regular.

Palabras claves

Competencias de acción, competencias técnicas, competencias participativas, competencias metodológicas, competencias sociales

INDICE

| | |
|---|-------------|
| PRESENTACION..... | i |
| DEDICATORIA..... | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD..... | iv |
| RESUMEN..... | v |
| INDICE | vi |
| INTRODUCCIÓN | xiii |
| CAPITULO 01: PLANTEAMIENTO METODOLOGICO..... | 1 |
| 1.1. Descripción de la Realidad Problemática | 1 |
| 1.2. Delimitaciones De La Investigación | 4 |
| 1.2.1. Delimitación Temporal | 4 |
| 1.2.2. Delimitación Espacial | 4 |
| 1.2.3. Delimitación Conceptual..... | 4 |
| 1.2.4. Delimitación Social..... | 4 |
| 1.3. Formulación Del Problema | 4 |
| 1.3.1. Problema General..... | 4 |
| 1.3.2. Problemas Específicos | 4 |
| 1.4. Objetivos De La Investigación..... | 5 |
| 1.4.1. Objetivo Generales..... | 5 |
| 1.4.2. Objetivos específicos | 5 |
| 1.5. Diseño de la Investigación | 5 |
| 1.5.1. Tipo De Investigación..... | 6 |
| 1.5.2. Nivel de Investigación | 6 |
| 1.6. Población y Muestra De La Investigación | 6 |
| 1.6.1. Universo..... | 6 |
| 1.6.2. Población..... | 6 |
| 1.6.3. Muestra | 6 |

| | | |
|----------|---|----------|
| 1.7. | Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos..... | 6 |
| 1.7.1. | Técnica de Recolección de Datos | 6 |
| 1.7.2. | Instrumentos De Recolección De Datos | 6 |
| 1.7.3. | Fuentes De Recolección De Datos..... | 6 |
| 1.7.3.1. | Fuentes Primarias | 6 |
| 1.7.3.2. | Fuentes Secundarios..... | 7 |
| 1.7. | Justificación e Importancia de La Investigación..... | 7 |
| 1.7.1. | Justificaciones de la investigación | 7 |
| 1.7.1.1. | Originalidad | 7 |
| 1.7.1.2. | Pertinencia..... | 7 |
| 1.7.1.3. | Relevancia..... | 7 |
| 1.7.1.4. | Oportunidad | 8 |
| 1.7.1.5. | Factibilidad | 8 |
| 1.7.2. | Importancia | 8 |
| | CAPITULO II MARCO TEORICO | 9 |
| 2.1. | Antecedentes De La Investigación..... | 9 |
| 2.1.1. | Antecedentes Internacionales..... | 9 |
| 2.1.1.1. | Antecedente Internacional 1..... | 9 |
| 2.1.1.2. | Antecedente Internacional 2..... | 10 |
| 2.1.2. | Antecedentes Nacionales | 13 |
| 2.1.2.1. | Antecedente Nacional 1 | 13 |
| 2.1.2.2. | Antecedente Nacional 2 | 15 |
| 2.1.3. | Antecedentes Locales..... | 18 |
| 2.1.3.1. | Antecedente Local 1..... | 18 |
| 2.1.3.2. | Antecedente Local 2..... | 20 |
| 2.2. | Bases Teóricas | 23 |
| 2.2.1. | Competencias de Acción..... | 23 |
| 2.2.1.1. | Conceptos..... | 23 |
| 2.2.2. | Competencias Profesionales | 26 |
| 2.2.3. | Contenidos de la Competencia de Acción | 28 |
| 2.2.4. | Competencias Empresariales | 36 |
| 2.2.4.1. | Objetivos de la competencia empresarial..... | 36 |
| 2.2.4.2. | Fases de la competencia empresarial | 37 |
| 2.2.4.3. | Parámetros para la evaluación..... | 37 |
| 2.2.5. | Transmisión de competencias | 38 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2.2.6. | Evaluación, certificación y reconocimiento de las destrezas y competencias profesionales. | 40 |
| 2.2.6.1. | Implicaciones de los diferentes enfoques de la evaluación y la certificación41 | |
| 2.2.6.2. | El papel de la evaluación y la certificación en el funcionamiento de la formación y de los mercados de trabajo..... | 43 |
| 2.2.7. | Tipos De Competencias de Acción..... | 45 |
| 2.2.8. | Niveles de Competencia de Acción | 45 |
| 2.2.8.1. | Nivel de Competencia y sus Características | 46 |
| 2.2.9. | Clasificación de las Competencias..... | 47 |
| 2.3. | Dimensiones de la investigación..... | 51 |
| 2.3.1. | Competencias técnicas | 51 |
| 2.3.2. | Competencias participativas | 52 |
| 2.3.3. | Competencias Metodológicas | 53 |
| 2.3.4. | Competencias Sociales..... | 54 |
| 2.4. | Operacionalizacion de Variables e Indicadores | 55 |
| | CAPITULO III PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 57 |
| 3.1. | PRESENTACION Y FIABILIDA DEL INSTRUMENTO APLICADO | 57 |
| 3.1.1. | PRESENTACION DEL INSTRUMENTO | 57 |
| 3.1.2. | FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO | 58 |
| 3.2. | RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA COMPETENCIAS DE ACCIÓN | 59 |
| 3.3. | RESULTADOS DE LA VARIABLE COMPETENCIAS DE ACCIÓN..... | 72 |
| | CONCLUSIONES..... | 75 |
| | RECOMENDACIONES..... | 77 |
| | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS – MODELO APA..... | 79 |
| | ANEXOS..... | 81 |
| | ANEXO 01 Presupuesto Financiero | 81 |
| | ANEXO 02ADMINISTRACIÓN DE PLAN, CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ... | 83 |
| | ANEXO 03MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES..... | 84 |
| | ANEXO 04 MATRIZ DE CONSISTENCIA | 85 |
| | ANEXO 05 FICHA DE OBSERVACION | 87 |
| | ANEXO 06 ELABORACION DE PREGUNTAS POR CADA DIMENSION | 88 |
| | ANEXO 07 PROPUESTA DE MISION Y VISION Y VALORES..... | 90 |
| | ANEXO 08 PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 91 |

| | |
|--|----|
| ANEXO 09 PROPUESTAS DE MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES (MOF) | 92 |
| ANEXO 10PROPUESTA DE CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL..... | 94 |
| ANEXO 11 DOCUMENTOS DE LA ASOCIACION..... | 95 |
| ANEXO 12 FOTOS DE LA VISITA ALA ASOCIACION | 98 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Operacionalización de Variables e Indicadores | 55 |
| Tabla 2: Distribución de los Ítems del Cuestionario | 57 |
| Tabla 3: Descripción de la escala de medición | 58 |
| Tabla 4: Estadísticas de fiabilidad..... | 58 |
| Tabla 5: Indicadores de la competencia técnica..... | 60 |
| Tabla 6: Competencia Técnica..... | 61 |
| Tabla 7: Comparación promedio de los Indicadores de Competencia técnica | 62 |
| Tabla 8: Indicadores de Competencia Participativa..... | 63 |
| Tabla 9: Competencia Participativa | 64 |
| Tabla 10: Comparación promedio de los Indicadores de Competencia Participativa | 65 |
| Tabla 11: Indicadores de la competencia metodológica | 66 |
| Tabla 12: Competencia Metodológica | 67 |
| Tabla 13: Comparación Promedio de los indicadores de Competencia Metodológica | 68 |
| Tabla 14: Indicadores de la Competencia Social | 69 |
| Tabla 15: Competencia Social | 70 |
| Tabla 16: Comparación promedio de los indicadores de competencia social | 71 |
| Tabla 17: Competencias de acción..... | 72 |
| Tabla 18: Comparación promedio de las Dimensiones de las Competencias de Acción | 73 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Modelo Ishikawa | 3 |
| Figura 2: Contenido de las competencias de acción | 35 |
| Figura 3 Análisis de Fiabilidad | 59 |
| Figura 4: Indicadores de la competencia técnica | 60 |
| Figura 5: Competencia técnica..... | 61 |
| Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de competencia técnica | 62 |
| Figura 7: Indicadores de competencia participativa..... | 63 |
| Figura 8: Comportamiento participativa | 64 |
| Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de competencia participativa . | 65 |
| Figura 10: Indicadores de la competencia metodológica..... | 66 |
| Figura 11: Competencia metodológica | 67 |
| Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la competencia metodológica..... | 68 |
| Figura 13: Indicadores de la competencia social | 69 |
| Figura 14: Competencia social..... | 70 |
| Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la competencia social | 71 |
| Figura 16: Competencias de acción | 72 |
| Figura 17: Comparación promedio de las dimensiones del competencias de acción | 73 |

INTRODUCCIÓN

La globalización y la competitividad que existe hoy en día, es un verdadero reto para la sociedad en el que vivimos. En tal sentido es necesario que los trabajadores de la asociación de productores de la pampa de Anta tengan mayor nivel de competitividad como asociación en el mercado local, nacional e internacional teniendo en cuenta las diferentes competencias de acción como son técnicas, participativa, metodológicas, sociales.

Teniendo en cuenta las pesquisas realizadas, esta investigación se fundamenta teóricamente teniendo en cuenta a (Bunk, 1994) que define: Poseen competencia de acción quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolverlos problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Así también el concepto de “competencias” aparece en la actualidad en los ámbitos más diversos, entre ellos en el de la formación y perfeccionamiento profesional. Sin embargo, no se utiliza de manera uniforme ni se aplica siempre con acierto. Según (Bunk, 1994) Posee competencia técnica aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Posee competencia participativa aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

Posee competencia metodológica aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

Posee competencia social aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

La integración de estas cuatro competencias parciales da lugar a la competencia de acción, que en rigor es indivisible.

Por otro lado este trabajo de investigación se realizó por motivos académicos y sociales: y se esperó encontrar resultados óptimos lo cual permitió llegar a una conclusión clara y concisa.

De igual modo los trabajadores de la asociación de productores de cuyes tienen carencia de conocimientos técnicos, participativos, metodológicos y sociales por lo cual nace la necesidad de investigar de cómo son las competencias de acción de los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de la Anta:

Por lo cual la presente investigación tiene como objetivo conocer las competencias de acción de los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta.

Por otro lado la asociación de productores de cuyes de pampa de Anta es una asociación dedicada a la crianza de cuyes para consumo humano lo cual está conformado por las siguientes comunidades: Aparquilla, Pacca, Yungaki, Chacán, Manthocya, y Conchacalla: Las mujeres de Anta, al igual que en todo el ande, aprendieron a criar cuy como una práctica natural proveniente de nuestros ancestros. Con la capacitación y acompañamiento de la organización de cooperación de dimensión internacional (fundación ayuda en acción) y la asociación civil wara pronto advirtieron que con técnicas apropiadas es posible convertir esta actividad en un medio para obtener ingresos económicos, y mejorar la calidad de vida de sus familias.

Al menos actual mente 47 mujeres campesinas lideran la Asociación de Productores de Cuyes de la Pampa de Anta la actual presidenta de la asociación es la señora Evangelina Quispe Teniente, que tiene el reto de hacerla crecer para que más mujeres como ella se den cuenta que es posible aportar en la economía de su hogar y de esta manera fortalecer su autoestima.

Al realizar la investigación se pretende abarcar los diferentes puntos que se encuentran comprendidos en 3 capítulos.

Capítulo I: Se presenta la descripción de la realidad problemática, delimitaciones, objetivo general y específico, diseño, tipo, nivel y métodos, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, justificación e importancia de la investigación.

Capitulo II: En este capítulo se desarrolla el marco teórico, en el cual se expondrá conceptos teóricos relacionados con las competencias de acción, los antecedentes de la investigación, operacionalizacion de variables.

Capitulo III: Contiene la presentación, análisis e interpretación de los resultados: presentando en tablas, gráficos, los resultados de la investigación producto de las respuestas obtenidas del cuestionario, mediante la operacionalizacion de variables e indicadores de las competencias de acción.

Así mismo se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO 01: PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Vivimos en un mundo globalizado donde cada vez hay mayor nivel de competitividad en las organizaciones para lo cual es importante el capital humano. La asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, se dedicada a la crianza y producción de cuyes para consumo humano y al menos 80 mujeres campesinas integran la Asociación de Productores de Cuyes de la Pampa de Anta y en la actualidad solo forman parte de la asociación 47 socios y está conformado por las siguientes comunidades: Aparquilla, Pacca, Yungaki, Chacán, Manthocya y Conchacallay en lo cual se observó que no cuenta con trabajadores competentes hay desorganización, falta de capacitaciones, compromiso e iniciativa en las actividades, se observó también que hay conflictos y problemas en la asociación, Los socios tienden a retirarse de la asociación, no cuentan con apoyo de la municipalidad de Anta, otro de los problemas que se percibió es que son ineficaces en el proceso de crianza de cuyes por que no cubren los pedidos y la cantidad de cuyes solicitadas por las cuyerías y restaurantes. Por lo cual se percibió que los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, no son competentes en los diferentes aspectos como son aspecto técnico que no cuenta con capacitación adecuada hay desconocimiento de uso tecnología para la crianza de cuyes y solo cuenta con una capacitación básica:

En los aspectos participativos se percibió la falta de compromiso, y disponibilidad para realizar sus tareas

En lo Metodológico se percibió la falta de capacidad de adaptabilidad hacia los nuevos cambios, iniciativas y entre otros

Y en lo social otro de los problemas que se percibió es la falta de participación en las actividades de la asociación y no cuenta con el suficiente apoyo de parte de las autoridades, instituciones y ONG lo cual no permite el progreso y crecimiento de esta asociación en el ámbito económico.

Según (Bunk) Posee competencia de acción quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. Hoy en día se necesitan trabajadores y profesionales competentes en las tareas respectivos que llevan a cabo.

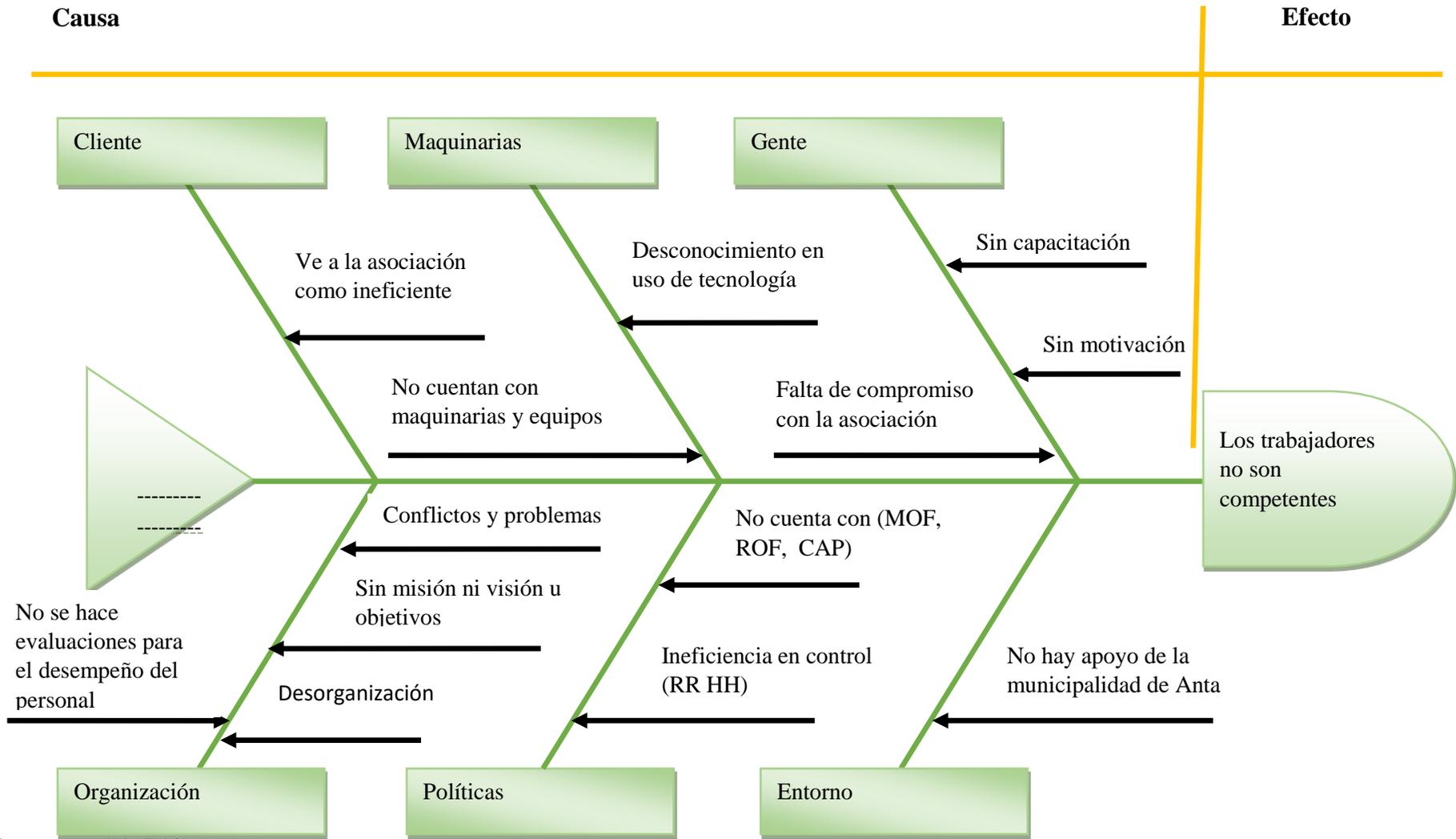


Figura 1 modelo Ishikaw

1.2. Delimitaciones De La Investigación

1.2.1. Delimitación Temporal

La investigación sobre las competencias de acción de los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa Anta, provincia de Anta cusco está referida al periodo de 2016.

1.2.2. Delimitación Espacial

La investigación se circunscribe a las comunidades que conforman la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, provincia de Anta – Cusco 2016.

1.2.3. Delimitación Conceptual

Área: recursos humanos: Aspecto: Competencias de acción

1.2.4. Delimitación Social

Esta investigación se tomó en base a los entrevistados de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta.

1.3. Formulación Del Problema

1.3.1. Problema General

¿Cómo son las competencias de acción de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, Provincia de Anta-Cusco-2016?

1.3.2. Problemas Específicos

P.E.1 ¿Cómo son las competencias Técnicas de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, Provincia de Anta-Cusco-2016?

P.E.2 ¿Cómo son las competencias Participativas de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, Provincia de Anta-Cusco-2016?

P.E.3 ¿Cómo son las competencias Metodológicas de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, Provincia de Anta-Cusco-2016?

P.E.4 ¿Cómo son las competencias Sociales de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, Provincia de Anta-Cusco-2016?

1.4. Objetivos De La Investigación

1.4.1. Objetivo Generales

Conocer las competencias de acción de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, Provincia de Anta-Cusco-2016.

1.4.2. Objetivos específicos

O.E.1 Conocer las competencias Técnicas de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, Provincia de Anta-Cusco-2016.

O.E.2 Conocer las competencias Participativas de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, Provincia de Anta-Cusco-2016.

O.E.3 Conocer las competencias Metodológicas de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, Provincia de Anta-Cusco-2016.

O.E.4 Conocer las competencias Sociales de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, Provincia de Anta-Cusco-2016.

1.5. Diseño de la Investigación

El presente trabajo de investigación tiene un diseño no experimental, porque es un estudio donde no se varió la intensidad de la variable, solo se observó situaciones ya existentes para luego ser analizados.

1.5.1. Tipo De Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo básico, porque no tiene propósito aplicativo, ya que busca, ampliar y profundizar el conocimiento científico existente acerca de la realidad.

1.5.2. Nivel de Investigación

La investigación es un estudio descriptivo.

1.6. Población y Muestra De La Investigación

1.6.1. Universo

1.6.2. Población

El presente trabajo de investigación tiene como población a 47 socios y están conformados como la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta.

1.6.3. Muestra

El presente trabajo de investigación tiene como muestra a 47 socios de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta.

1.7. Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos

1.7.1. Técnica de Recolección de Datos

En el presente trabajo de investigación se utilizó las técnica de entrevistas y encuestas a los diferentes socios de la asociación de productores de la pampa de Anta.

1.7.2. Instrumentos De Recolección De Datos

En el presente trabajo de investigación se utilizó el instrumento de ficha de observación, entrevistas y encuestas directas.

1.7.3. Fuentes De Recolección De Datos

1.7.3.1. Fuentes Primarias

En el presente trabajo de investigación se utilizó como fuentes de investigación primaria.

- ✓ Ficha de observación
- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevistas

1.7.3.2. Fuentes Secundarios

En el presente trabajo de investigación se tomó como fuentes secundarios.

- ✓ Libros
- ✓ Internet
- ✓ Afiches
- ✓ Publicaciones
- ✓ Conferencias
- ✓ Páginas web

1.7. Justificación e Importancia de La Investigación

1.7.1. Justificaciones de la investigación

Se planteó los siguientes motivos para justificar que este estudio debe efectuarse.

1.7.1.1. Originalidad

El presente estudio es original, en visto que no se han encontrado trabajos sobre las competencias de acción de los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta y nace la inquietud de investigar.

1.7.1.2. Pertinencia

La investigación es pertinente porque se observó en la asociación dificultades y/o deficiencias en cuanto a las competencias de acciones de los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta.

1.7.1.3. Relevancia

El presente trabajo de investigación es relevante porque describió y analizo las competencias de acción de los

trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta.

1.7.1.4. Oportunidad

La investigación es oportuna por que los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta no desarrollan sus competencias de acción tal hecho genera problemas en la asociación por lo cual es necesario conocer y describir las competencia de acción de los trabajadores.

1.7.1.5. Factibilidad

La presente investigación es factible, porque se tuvo acceso a la información.

1.7.2.Importancia

El presente trabajo de investigación es de suma importancia porque permite identificar y describir las diferentes competencias de acción de los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes De La Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

2.1.1.1. Antecedente Internacional 1

Título:

“Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios basada en competencias laborales en una empresa farmacéutica”

Autor: Jovita Aidé Morales Medina

Año: 2010

Universidad: Universidad de San Carlos De Guatemala

Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia

Conclusiones:

- 1) Se elaboraron las Descripciones de Puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales de la Empresa Farmacéutica, para que sirvan de modelo para el resto de Puestos y por lo tanto de base para la Gestión de Recursos Humanos, para mejorar la cultura organizacional y consecuentemente la productividad de la empresa .

- 2) Se elaboró el Mapa Funcional del Departamento de Asuntos Regulatorios de la Empresa, a través del método funcional y determinando el propósito principal y los elementos de competencia mediante la puesta en común con el personal del Departamento.
- 3) Se elaboraron las Normas Técnicas de cada una de las Competencias Laborales del Departamento de Asuntos Regulatorios de la empresa, incluyendo: criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias de desempeño, evidencias por producto, evidencias por conocimiento y evidencias actitudinales.
- 4) Se elaboraron las Descripciones de Puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios basados en Competencias Laborales, lo cual servirá de base para el proceso de reclutamiento, selección de personal, programas de capacitación, entre otras.
- 5) Se elaboraron las normativas con relación a las Competencias Laborales del Departamento de Asuntos Regulatorios de la empresa, incluyendo: criterios de desempeño, valores, ética, para el cumplimiento y aplicación, evidencias de desempeño, evidencias por producto, evidencias por conocimiento y evidencias actitudinales.

2.1.1.2. Antecedente Internacional 2

Título:

“Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Chile: aportaciones a la formación inicial”

Autor: Alex Pavie Nova

Año: 2012

Universidad: Universidad de Valladolid

Facultad de Educación y Trabajo Social

Conclusiones:

- 1) La política educativa vigente del contexto chileno descrito en los capítulos primero, segundo y cuarto sugiere la formación de un profesor en base a un perfil profesional creativo y constructor de su propio conocimiento. Sin embargo se evidencia que la Formación Inicial tiene un marcado carácter funcional, ya que se sigue formando al docente para que sea prescripto y/o transmisor del currículum del sector o asignatura en cuestión y poco más. Los resultados obtenidos nos dicen que en la realidad los profesores en su puesto laboral privilegian, en muchas oportunidades y sorprendentemente, ser meros transmisores de información. En contraste, se valoran positivamente una serie de elementos de la Didáctica de las Lenguas que tienen que ver, por ejemplo, con la creación de experiencias de aprendizajes diversas que vayan más allá de la simple clase frontal.
- 2) La Formación Inicial no prepara al profesor para que éste adquiera y desarrolle competencias profesionales docentes propias de la especialidad. Así, no existe en Chile un perfil competencial de profesor de Lengua Castellana y Comunicaciones cuyas competencias sean distintas respecto a profesores de otras disciplinas dentro del mismo contexto educativo.
- 3) Una conexión clara (o una coherencia aparente) entre los diseños curriculares, contenidos, estrategias

metodológicas y criterios de evaluación propios de esta etapa de la formación, con las necesidades que presenta la realidad del aula. Los profesores entrevistados reconocen la calidad en cuanto al conocimiento que manejaban sus profesores en la Universidad.

- 4) Poca conexión entre un grupo de teorías y conocimientos específicos que aprendieron en su período de formación y la realidad del aula, señalando la poca o nula posibilidad de aplicarlos en el trabajo diario de aula. Se deja constancia de una inclusión “tardía” de los fundamentos de la Didáctica en los programas formativos. Por esto, es precisa una mayor pertinencia en el mencionado diseño curricular de los programas de Formación Inicial de acuerdo a los requerimientos actuales que se presentan en la práctica profesional docente.
- 5) Se manifiesta una conciencia de las necesidades y carencias que tiene el sistema educativo en relación a los programas que forman docentes de la especialidad, de modo tal que hay una serie de demandas en este mismo sentido que apuntan básicamente a la coherencia y pertinencia de la formación en aspectos como.
- 6) Contenidos, metodologías, uso de nuevas tecnologías, especificación de los aprendizajes esperados de los nuevos titulados, conocimiento acerca de los distintos estilos de aprendizaje y estar mejor preparado para el tipo de alumno que se presenta hoy en día. Se constata también la necesidad de actualización permanente tanto de mallas curriculares, conocimientos disciplinarios como de metodologías para buen el ejercicio de la disciplina.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

2.1.2.1. Antecedente Nacional 1

Título:

“Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo. En la universidad nacional mayor de san marcos (estudio realizado en la universidad mayor de san marcos) año 2013" para optar el grado académico de doctor en educación”

Autor: Mauro Amaru Granados Maguiño

Año: 2013

Universidad: Universidad Mayor de San Marcos

Facultad de Educación

Conclusión:

- 1) La investigación demuestra que el total de estudiantes analizados el 54.17 % tiene una percepción buena sobre las competencias básicas, el 67.71 % opina que son buenas las competencias genéricas y el 58.33 % opina que son buenas las competencias específicas.
- 2) La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 40.63 % opina que son buenas las competencias cognoscitivas y el 58.3 % opina que son buenas las habilidades y destrezas.
- 3) La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 59:18% opina que son buenas las competencias laborales y el 50% opinan que es regular y el 48.96% opina que es buena la formación de los profesionales en Turismo.
- 4) La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias básicas y la formación en competencias

cognoscitivas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.39), 152 entre el desarrollo de las competencias básicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil de los profesionales en Turismo.

- 5) La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.41), entre el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.
- 6) La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.47), entre el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil de los profesionales en Turismo.
- 7) La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.61), entre el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.

2.1.2.2. Antecedente Nacional 2**Título:**

“Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú”

Autor: Soledad Alfaro Jiménez

Año: 2011

Universidad: Universidad Mayor De San Marcos

Facultad De Letras Y Ciencias Humanas

Conclusión:

- 1) Diversas disciplinas han investigado el tema de competencias, dada su importancia en el actual mundo globalizado y competitivo en el que se desenvuelven. La Bibliotecología y Ciencias de la Información se encuentra inmersa en esta realidad y la presente investigación es un aporte significativo, ya que hasta el momento no se ha realizado un estudio sobre competencias profesionales en Bibliotecología en el Perú. Un estudio de competencias profesionales permite al profesional tener un marco sobre los conocimientos, las habilidades, actitudes y aptitudes que son necesarios poseer para el desempeño profesional; a los centros de estudio les brinda la posibilidad de analizar si las competencias que imparten a sus estudiantes se ajustan a los requerimientos del mercado laboral actual; y a los centros laborales, les permite conocer qué competencias relevantes no está aplicando su personal, como es el área de investigación
- 2) La contrastación de la hipótesis 1, a través de la prueba estadística T-Student, indica que existe una diferencia significativa entre las competencias que se aplican en el ejercicio profesional y las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria,

en los profesionales de las bibliotecas universitarias del Perú en el 2010. Esto se define en función de los siguientes resultados: Existe una diferencia T de 12.467 entre los promedios de las competencias genéricas aplicadas (CGA) y las competencias genéricas desarrolladas (CGD). Así mismo, la prueba T indica una diferencia de 6,487 entre los promedios de las competencias específicas aplicadas (CEA) y las competencias específicas desarrolladas (CED). Cabe señalar que existe una distancia más significativa entre las competencias genéricas aplicadas (CGA) y las desarrolladas (CGD); lo que permite inferir que son las competencias genéricas o transversales las más utilizadas en el desempeño profesional.

- 3) Para la hipótesis 2, la prueba T-Student revela una diferencia significativa entre las competencias que se aplican en el ejercicio profesional y las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en función al centro de estudios de procedencia (PUCP y UNMSM) de los profesionales de las bibliotecas universitarias del Perú en el 2010. Los resultados, así lo evidencian: Para el caso de la UNMSM, el promedio de competencias genéricas aplicadas - CGA (62,39) difiere de las competencias genéricas desarrolladas - CGD (50,98); y las competencias específicas aplicadas - CEA (53,85) también difiere de las competencias específicas desarrolladas - CED (45,98). En el caso de la PUCP, también existe distancia; dado que el promedio de competencias genéricas aplicadas - CGA (64,35) difiere de las competencias genéricas desarrolladas - CGD (52,60); y el promedio de competencias específicas aplicadas - CEA (53,80) también difiere del promedio de las competencias específicas desarrolladas - CED (49,50). Por otro lado, al realizar el análisis comparativo de promedios entre ambas

universidades, tanto en las competencias aplicadas como en las desarrolladas, la prueba estadística T-Student revela que no existe diferencia considerable entre ellas. Por tanto, se puede decir que no implica ser egresado de UNMSM o de PUCP para garantizar la aplicación de las competencias adquiridas durante la formación universitaria.

- 4) De acuerdo a los resultados obtenidos, las competencias son segmentadas en cuatro grados de intervención para la propuesta: complementarias (nivel 4 en competencia aplicada y nivel 3 en competencia desarrollada); equilibradas (nivel 3 en competencias aplicadas y nivel 3 en competencias desarrolladas); prioritarias (nivel 3 en competencias aplicadas y nivel 2 en competencias desarrolladas); y necesarias (nivel 2 en competencias aplicadas y nivel 2 en competencias desarrolladas).
- 5) De las siete competencias que obtuvieron el mayor puntaje (nivel 4 - exhaustivo) como competencias aplicadas, seis son genéricas o transversales y una es competencia específica (catalogación e indización). Esto indica que el mercado laboral exige principalmente la puesta en práctica de competencias transversales. Por otro lado, se evidencia que la organización del conocimiento sigue siendo una actividad laboral importante.
- 6) La competencia que obtuvo el puntaje más bajo (nivel 2 - escaso) en aplicación y desarrollo corresponde al área de investigación (herramientas y técnicas aplicadas a la investigación: estadística, bibliometría, etc.). Con este resultado se manifiesta que no se está realizando mucha investigación en las bibliotecas universitarias.

2.1.3. Antecedentes Locales

2.1.3.1. Antecedente Local 1

Título:

“Competencias laborales de los trabajadores administrativos en la empresa nacional de la coca sucursal quilla bamba (estudio realizado en la universidad andina del cusco)-2015 para optar el título profesional de licenciado en administración”

Autor: Carrazas Arenas Herson Carlos

Año: 2015

Universidad: Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Andina del Cusco

Conclusiones:

- 1) Los trabajadores administrativos de la Empresa Nacional de la Coca no son competentes esto es confirmado por el 100% de los encuestados, debido a que no reúnen las cualificaciones necesarias, a causa de que en primer lugar no tienen los conocimientos técnicos necesarios para poder cumplir sus funciones debido a la falta de capacitación en la utilización de los instrumentos y los sistemas que manejan, otro punto es la participación, existe una deficiencia en cuanto al compromiso y disposición a realizar tareas debido a los desacuerdos y las malas relaciones entre trabajadores, en cuanto a la parte metodológica los encuestados aseguran que existe deficiencias a la hora de resolver problemas que se presentan dentro de la empresa, también se evidencio que los trabajadores presentan un bajo nivel de tolerancia y se resisten a los cambios dentro de la empresa, otro punto importante es parte social de los trabajadores existe problemas en cuanto a las relaciones interpersonales debido a la escasa comunicación entre sus trabajadores generando

un clima laboral tedioso que obstaculiza el normal funcionamiento de la empresa, todos estos factores antes mencionados repercuten de manera negativa en el normal funcionamiento así como en la imagen de la empresa.

- 2) Se confirma que el 96% de los trabajadores administrativos de la Empresa Nacional de la Coca no cuentan con las cualificaciones técnicas necesarias, debido al inadecuado cumplimiento de las funciones por parte de los trabajadores a causa del bajo nivel de conocimientos el mal uso de los documentos normativos a esto se le suma el bajo nivel de capacitación en cuanto a tecnologías que utilizan los trabajadores lo cual ocasiona demoras en las funciones que realizan.
- 3) Se Confirma que el 92% de los trabajadores administrativos en la Empresa Nacional de la Coca no cumplen con las cualificaciones Participativas, debido a la deficiencia que hay en cuanto a Compromiso y disposición a realizar tareas a causa de los desacuerdos y las malas relaciones entre trabajadores otro punto la toma de decisiones grupales *se le da* poca importancia a la participación de todos los elementos que integran el equipo de trabajo y por último la resolución de conflictos, los trabajadores tienen una regular predisposición a resolver sus problemas de las forma más adecuada.
- 4) Se confirma que el 88% de los trabajadores administrativos en la Empresa Nacional de la Coca no reúnen las cualificaciones Metodológicas, a causa de la poca iniciativa que tienen los trabajadores para resolver problemas, la escasa flexibilidad y adaptabilidad con la que cuentan sus trabajadores resistiéndose a los cambios debido a la monotonía a la hora de realizar sus funciones diarias, y por

último los inadecuados procedimientos de trabajo por falta de coordinación al momento de realizar sus funciones esto ocasionan fallas en los procesos dentro de la empresa.

- 5) Se confirma que el 96% de los trabajadores administrativos de la Empresa Nacional de la Coca no reúnen las cualificaciones Sociales, a causa del bajo nivel de participación de actividades grupales que tienen los trabajadores a esto se le suma las malas relaciones interpersonales por la escasa comunicación entre sus miembros de trabajo generando un clima laboral tedioso que obstaculiza el normal funcionamiento de la empresa, otro punto es el bajo nivel de precisión para comunicar sus ideas y la falta de respeto por las diferentes tipos de opinión que tienen los miembros del grupo.

2.1.3.2. Antecedente Local 2

Título:

“Las competencias del capital humano en el área de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito santo domingo de guzmán oficina principal cusco (estudio realizado en la universidad andina del cusco)-2016 para optar el título profesional de licenciado en administración”

Autor: Ángela Nyse Salas Paz

Año: 2016

Universidad: Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Andina del Cusco

Conclusiones:

- 1) Se determinó que la Competencia del Capital Humano, es de nivel “bajo”, tal como lo evidencia el 74.1% de la población de estudio y una media de 2.4 ± 0.4 en la escala,

por lo que se concluye que la Competencia del Capital Humano es la mínima necesaria de trabajo; es decir los analistas tienen la voluntad de comprometerse con la organización en el logro de sus objetivos, más las características, habilidades y actitudes no son las propicias para que lleguen a desarrollar y adquirir competencias que sean útiles para el beneficio tanto de la empresa como el de ellos mismos. Así mismo se indica que la Competencia de Ayuda y Servicio y la Competencia de Eficacia Personal, son competencias de nivel bajo frente a la escala, sin embargo son competencias de nivel 1 bajo con tendencia a ser regulares. Por otro lado la Competencia de Logro y Acción, Competencia de Influencia, Competencia Cognoscitiva, tal como muestran los resultados, son las competencias con nivel más bajo frente a la escala.

- 2) Se concluye que la dimensión “Competencia de Logro y Acción” se califica como un nivel “bajo” con una media de 2.3 ± 0.5 , tal como lo describe el 63% de la población de estudio; es decir, es una competencia limitada debido a que los analistas de crédito se concentran principalmente en llegar a sus metas preocupándose por llevar a cabo una buena búsqueda de información para sustentar su crédito más su mayoría no se interesa en el orden y calidad al momento de presentar su trabajo y tampoco en persistir para defender un caso evaluado por ellos mismos. Se pudo establecer que la búsqueda de Información es una fortaleza de la Competencia del Capital Humano del Área de Crédito, mas no así la orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión y la iniciativa.
- 3) Se concluye que la calificación de la dimensión “Competencia de Ayuda y Servicio” son de nivel “bajo” con una media de 2.5 ± 0.6 , tal como lo evidencia el 37%

de la población; es la competencia que tiene una mayor manifestación pero aún sigue siendo de nivel bajo, pues logran conocer y entender las necesidades de los socios, sin embargo su disposición no es la más óptima al no poner mayor interés en el progreso de la queja del socio. Por otro lado se establece que la comprensión interpersonal es una fortaleza para la Competencia del Capital Humano del Área de Crédito, sin embargo la orientación al clientes una debilidad.

- 4) Se concluye que la “Competencia de Influencia” se presenta en la clasificación “bajo” con una media de 2.3 ± 0.4 , tal como lo respalda el 51.9% de la población de estudio; es escasa porque los analistas si bien logran convencer a los socios de tener un crédito con ellos, no alcanzan a tener una impresión de doble impacto que haga que los socios se mantengan o regresen a tener un crédito con ellos. Por otro lado se pudo establecer que la influencia e impacto y la construcción de relaciones son debilidades para la Competencia del Capital Humano del Área de Crédito, de manera que no se presentan ninguna fortaleza en esta dimensión.

- 5) Se concluye que la “Competencia Cognoscitiva” es de nivel “bajo” y alcanza una media de 2.3 ± 0.5 , tal como lo describe el 59.3% de la población; es insuficiente debido a que el aporte intelectual que tienen los analistas ayudan en la realización de sus actividades de trabajo, sin embargo los analistas no tienen mayor interés en obtener conocimientos vigentes relacionados con su trabajo. Por otro lado se pudo establecer que el pensamiento analítico y la experiencia técnica / profesional / de dirección son debilidades de la Competencia del Capital Humano del

Área de Crédito, más el pensamiento conceptual es presentado como una fortaleza prevalente.

- 6) Se concluye que la dimensión de “Competencia de Eficacia Personal” se califica como 1 “bajo” con una media de 2.4 ± 0.5 , tal como lo evidencia el 51.9% de la población; tiene manifestación significativa pero es insuficiente debido a que los analistas de crédito tienen la voluntad de comprometerse con la organización en el logro de objetivos de la institución, más por ser un trabajo bajo presión la mayoría de analistas no logran manejar el estrés en su totalidad, ni tampoco realizan alguna actividad para contrarrestarla. Por otro lado se pudo establecer que la confianza en sí mismo y el autocontrol son debilidades que se presentan en la Competencia del Capital Humano del Área de Crédito, pero que por otro lado la flexibilidad y el compromiso se posicionan como una fortaleza.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Competencias de Acción

2.2.1.1. Conceptos

Poseen competencia de acción quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolverlos problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo (Bunk, 1994)

El concepto de “competencias” aparece en la actualidad en los ámbitos más diversos, entre ellos en el de la formación y perfeccionamiento profesional. Sin embargo, no se utiliza de manera uniforme ni se aplica siempre con acierto. En Alemania, el concepto de competencia “Kompetenz” procede de ámbito de la organización y se refiere a la regulación de las atribuciones de los órganos de la administración y de las empresas, así como a

la facultad de decisión conferida a sus respectivos titulares. En este sentido, la facultad de decisión conferida y la capacidad de decisión personales no siempre coinciden. En la vida profesional, la situación es diferente. El cliente recurre al profesional que considera competente, es decir, capacitado para resolver su problema. Por lo demás, no todas las personas dotadas de competencia formal en virtud del título profesional que les ha sido otorgado gozan de reputación como especialistas competentes. Lo decisivo en este caso es la capacidad real para resolver determinados problemas. Por tanto, se ha de distinguir entre la competencia formal, como atribución conferida, y la competencia real, como capacidad adquirida. En el debate sobre la pedagogía de la formación profesional sólo es importante la competencia real.

(Marsden, 1994)El enfoque de formación basado en las competencias se basa en la capacidad para realizar determinados tipos de trabajos, más que en el proceso a través del cual se adquieren y certifican las destrezas (Jessup) Se basa asimismo en la adquisición de conocimientos prácticos, pero también de determinados conocimientos teóricos que permitan su adaptación a circunstancias nuevas y poco habituales. En el gráfico 1 se ilustra la relación entre las competencias, las destrezas y de tipo profesional y los conocimientos teóricos aplicados en puestos de trabajo concretos.

Las destrezas de tipo profesional, como las que se certifican en el aprendizaje, incluyen por lo general una amplia gama de conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a través de la formación en una escuela y de la formación en el trabajo. Una formación de este tipo debe ser lo suficientemente amplia para que los trabajadores que inviertan en ella puedan estar seguros de la existencia de una oferta adecuada de empleo en un número elevado de empresas y para que un grupo lo suficientemente numeroso de empresarios la apoye. Por otra parte, si resulta

demasiado amplia, puede encontrar dificultades para adaptarse a la nueva demanda.

Por el contrario, muchas destrezas específicas del mercado de trabajo interno de cada empresa, especialmente las desarrolladas a través de una formación en el trabajo de carácter informal, tan sólo incluyen los conocimientos prácticos necesarios para desempeñar trabajos muy específicos. Esto es aplicable en particular a los trabajos manuales organizados según principios tayloristas. La falta de una formación teórica dificulta la adaptación de los conocimientos a las circunstancias nuevas, con lo cual se pierden cuando la persona cambia de trabajo

Las competencias se sitúan entre estos dos extremos. Su alcance es mucho más limitado que el de las destrezas de tipo profesional, pero más completo que el de los conocimientos asociados a un puesto de trabajo específico y, lo que es más importante, están concebidas para ser transferibles en virtud de su normalización y certificación.

(Gallart M. A.) Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica no provienen de la aplicación de un currículum Sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

(Gonzci, 1996) Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

(Le Boterf, 1998) Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes,

y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

(Mertens, 1996) Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Según (Ducci) La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida— mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

2.2.2. Competencias Profesionales

Según (Bunk) desde la aparición a principios de siglo de los oficios industriales reconocidos en Alemania, la formación profesional se ocupó sobre todo de la transmisión de “capacidades profesionales”. Estas capacidades abarcan el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes cuya finalidad es la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión.

A finales del decenio de 1960, a partir del debate general sobre los planes de estudios, se introdujo en Alemania el concepto de “cualificación”, que fue adoptado por la pedagogía de la formación profesional. Las cualificaciones profesionales incluyen también, en primer lugar, todos los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una determinada profesión, pero además abarcan la flexibilidad y la autonomía, extendiéndose así a una base profesional más amplia. Con ello se avanza de la especialización a la no especialización, de la dependencia a la autonomía. Las nuevas

disposiciones para la formación de numerosas profesiones en la República Federal Alemana obligan a los centros de formación a transmitir los conocimientos y destrezas requeridas de modo que se capacite al alumno para ejercer una actividad profesional cualificada, lo que incluye, en particular, “una planificación, realización y control independientes”.

A principios del decenio de 1970, el Consejo de Educación alemán estableció la “competencia” de los alumnos como objetivo global del proceso de aprendizaje, aunque sin indicar qué entendía por tal competencia. Se entiende que éste exige el desarrollo de procesos de aprendizaje integrados en los que, además de especialista, se transmitan competencias humanas y socio políticas. La pedagogía de la formación profesional y empresarial adoptó asimismo el concepto de competencia, pero al establecer sus objetivos tomó como punto de partida la respuesta a las transformaciones técnicas, económicas y sociales del momento. También la competencia profesional como las capacidades y las cualificaciones profesionales se basa en conjuntos de conocimientos, destrezas y aptitudes vinculados a una profesión, pero amplía el radio de acción a la participación en el entorno profesional, así como a la organización del trabajo y a las actividades de planificación. Si el paso de la capacidad a la cualificación profesional era todavía cuantitativo, el paso de la cualificación a la competencia profesional es ya cualitativo, puesto que, al incluirse los aspectos de organización y planificación, se produce un cambio paradigmático con respecto a la aptitud profesional de los trabajadores tradicionales. Si hasta ahora los impulsos para la acción iban de arriba abajo, ahora pueden ir en sentido contrario. El papel del trabajador competente se ha transformado por completo frente al pasado: se ha avanzado de la organización ajena a la propia organización.

En la tabla 1 se comparan de forma esquemática la capacidad, la cualificación y la competencia profesionales.

Lo expuesto hasta ahora se puede resumir a modo de definición de la forma siguiente: posee competencia profesional Quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una

profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

2.2.3. Contenidos de la Competencia de Acción

Según (Bunk, 1994) Al abordar la transmisión de competencias y sus procedimientos, se han de aclarar en primer lugar, conforme a su importancia didáctica, los contenidos de la competencia profesional. El concepto de cualificaciones clave, propuesto en Alemania a mediados del decenio de 1980 por los estudios sobre las profesiones y el mercado de trabajo, ofrece datos al respecto. Partiendo del principio de la política de empleo de que los conocimientos y destrezas profesionales especializados, transmitidos en el pasado caen en desuso cada vez más deprisa debido a la rápida evolución técnica y económica, se requieren cualificaciones que no envejezcan tan rápidamente o que no envejezcan en absoluto. Entre éstas se encuentran los conocimientos y destrezas que trascienden los límites de una determinada profesión (por ejemplo, las lenguas extranjeras), así como las aptitudes formales. Estas incluyen, por ejemplo, la autonomía de pensamiento y de acción, la flexibilidad metodológica y la capacidad de reacción, de comunicación y de previsión en las diferentes situaciones. Las transformaciones económicas y sociales “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”

“Las transformaciones sociales han llevado a la pedagogía de la formación profesional a ampliar el concepto”

Han llevado a la pedagogía de la formación profesional a ampliar el concepto de cualificaciones clave para incluir las formas de comportamientos personales y sociales (por ejemplo, la cooperación y la colaboración). Ni siquiera esto no es suficiente. Los vertiginosos cambios que se observan en la producción, por ejemplo, en forma de

producción con bajo consumo de recursos naturales, han puesto de manifiesto que las mejoras en el trabajo y en la producción ya no son patrimonio exclusivo de la administración. Es necesaria una ampliación de las cualificaciones clave para incluir la capacidad de cooperación y de participación en la organización. Tanto en interés de la empresa como en el suyo propio, los trabajadores deben estar capacitados para desarrollar de manera convincente cambios organizativos y para tomar o compartir decisiones fundadas. Si se estructura el conjunto de requisitos personales en relación con las cualificaciones profesionales partiendo de esta base, se pueden formar los siguientes grupos de cualificaciones: cualificaciones técnicas, metodológicas, social-personales y participativas. Quien disponga de ellas contará también con las competencias correspondientes:

Posee competencia técnica aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Posee competencia participativa aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

Posee competencia metodológica aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

Posee competencia social aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

La integración de estas cuatro competencias parciales da lugar a la competencia de acción, que en rigor es indivisible.

La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Una vieja definición del diccionario Larousse de 1930 decía: “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.” Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

Lo anterior implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. Este conocimiento es necesario para la resolución de problemas no es mecánicamente transmisible; algunos autores lo llaman “conocimiento indefinible” y es una mezcla de conocimientos tecnológicos previos y de experiencia concreta que proviene fundamentalmente del trabajo en el mundo real. De este modo, las competencias, como conjunto de propiedades inestables que deben someterse a prueba, se oponen a las calificaciones, que eran medidas por el diploma y la antigüedad. La definición de las competencias, y obviamente su aprendizaje, exigen entonces acuerdo y colaboración entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo, se adquieren en trayectorias que implican una combinación de educación formal, aprendizaje en el trabajo y, eventualmente, educación no formal.

Cuando se entra en este tema desde el mundo del trabajo, y particularmente desde el empleo, en mercados de trabajo difíciles con

niveles altos de desempleo, se pueden distinguir dos niveles de competencias:

- a) Las competencias de empleabilidad, o sea aquellas competencias necesarias para obtener un trabajo de calidad y para poder reciclarse siguiendo los cambios. Estas pueden resumirse en habilidades básicas tales como la capacidad de expresión oral y escrita, matemática aplicada (como capacidad de resolución de problemas), capacidad de pensar (abstraer características cruciales de los problemas, decidir sobre ellos y aprender de la experiencia). Estas competencias requieren una enseñanza sistemática y gradual.
- b) Se agregan a las anteriores otras relacionadas al uso de recursos (tales como trabajo, dinero, tiempo, materiales y equipos) para lograr objetivos; las competencias interpersonales (trabajo en grupo, enseñar y aprender, liderar, negociar, atender clientes, manejar la diversidad cultural); competencias de comunicación (identificar, adquirir y evaluar información, comunicarla a otros). Finalmente se señalan competencias sistémicas (aproximarse a la realidad en su complejidad de relaciones y no con un conjunto de hechos aislados); competencias tecnológicas (conocimiento y uso de tecnologías usuales) (SCANS, 1992).

La capacitación específica se construye sobre esta base de competencias adquiridas en la escolaridad formal y la experiencia. La formación profesional entonces debe estar focalizada en familias específicas de ocupaciones en el mundo del trabajo integrando las competencias como comportamientos efectivos con las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas ocupacionales, el uso del equipamiento y la tecnología, y el aprendizaje organizacional de las empresas y mercados.

El énfasis en la educación general y en las competencias más amplias que permiten un buen desempeño en el mercado de trabajo y el aprendizaje en distintas ocupaciones específicas, puede oscurecer la necesidad permanente de aprendizajes teórico-prácticos técnicos en un amplio grupo de ocupaciones calificadas. La electrónica, la

electricidad, la mecánica son sólo algunos ejemplos de saberes técnicos que deben ser aprendidos en contextos relativamente sistemáticos y que son necesarios en muchas ocupaciones. En otro orden: la contabilidad, el cálculo de costos, la gerencia, la comercialización, implican conocimientos que no surgen sólo de la formación general y el aprendizaje en el trabajo. Este es el campo de la educación técnica y la formación profesional para sistemática. Más aún, si bien la habilidad de manipulación de materiales e instrumentos, la motricidad fina anteriormente fundamental para muchos oficios son hoy en día menos importantes, siguen existiendo una multiplicidad de ocupaciones en las que son necesarias. Por lo tanto, la ejercitación en taller sigue siendo en esos casos necesaria para el aprendizaje. En la medida en que todos estos saberes más específicos no sean una acumulación de aprendizajes descontextuados, sino que puedan ser actualizados en la vida diaria y en la resolución de situaciones laborales, podremos hablar de competencias específicas para familias de ocupaciones.

De lo anterior se desprende que las competencias así definidas son amplias y flexibles, y se incorporan a través de experiencias sociales distintas, familiares, escolares y laborales. Las competencias, por otro lado, no son patrimonio del puesto de trabajo, sino que son atributos de la persona del trabajador; incorporan entonces elementos individuales y sociales en una trayectoria que en cada caso es única. Esta individualización de las competencias ha llevado a la implementación de sistemas de evaluación acordes; un ejemplo de ello son los centros interinstitucionales que se ocupan de efectuar el llamado “balance de competencias” en Francia, cuya creación a mediados de los ochenta se orientó a responder tanto a una demanda social como a una demanda individual. La demanda social emanó fundamentalmente de parte de las empresas, donde el balance es considerado como un instrumento central de la gestión de competencias, especialmente en relación a la capacitación. Desde la perspectiva individual, el balance representa un aporte para el trabajador para evaluar las competencias adquiridas y pesar sus carencias frente a contextos laborales concretos. Este balance

sirve pues de base para los reaprendizajes a lo largo de la formación continua de una vida laboral prolongada y cambiante como la que enfrentan aquellos que compiten hoy en día en el mercado de trabajo.

Las preguntas clave son entonces: ¿Dónde y cómo se aprenden estas competencias? ¿Quién las evalúa? ¿Cómo se acreditan?

La articulación entre aprendizajes: dónde y cómo se aprenden las competencias.

Pero si bien lo anterior es suficiente para aquellas que llamábamos competencias generales básicas, cuando se habla de competencias más específicas, otro tipo de formación es necesario. En éstas aparece como valiosa la formación modular que permite acumular el aprendizaje de habilidades concretas en tareas específicas, adquiridas en distintos tiempos y a través de cursos de menor duración que los antiguos programas vocacionales. Es importante, en este sentido, la alternancia entre períodos de trabajo y períodos de aprendizaje escolar, sean sistemáticos como en el sistema dual, sean organizados por el propio protagonista a partir de su balance de competencias.

Además, hay una gama de competencias que tienen que ver fundamentalmente con la aprehensión de la realidad y la actuación sobre ella, que sólo se logran en el ejercicio de la vida laboral. La experiencia en el trabajo es el vehículo clave para estos aprendizajes. Las pasantías, cuando la experiencia laboral es variada y está acompañada por una reflexión educativa, es un excelente vehículo para la adquisición de estas competencias.

Hay algo que aparece claramente cuando uno se aproxima al mundo real del trabajo y a las dificultades y logros de los trabajadores: las trayectorias técnico-profesionales son historias de vida en contextos cambiantes, que articulan saberes provenientes de distintos orígenes. Esta evidencia conduce a dos reflexiones en torno a la planificación de la educación y de la formación; la primera se refiere a que una trayectoria técnico profesional no puede ser diseñada exclusivamente desde un gabinete educativo, y menos desde un currículum rígido o

modular en cuya confección sólo haya participado la escuela. Sólo a partir de esas historias y de los balances de competencias señalados anteriormente y teniendo como contrapartida los lugares de trabajo y las organizaciones empleadoras, se puede pensar en el apoyo educativo a una formación continua. La segunda reflexión alude a que detallar minuciosamente las actividades de una ocupación y las competencias requeridas, no siempre es aproximarse a la realidad concreta. Las competencias incluyen conocimientos “indefinibles” que se aprenden en la experiencia social y laboral, que no pueden ser transmitidos en un ámbito escolar.

Dos consecuencias importantes resultan de lo anterior. La primera es que la definición de las competencias, y más aún de los niveles de competencias para ocupaciones dadas, se construyen en la práctica social y son una tarea conjunta entre empresas, trabajadores y educadores. Las competencias demandadas no son abstractas sino que provienen de una reflexión sobre la realidad del mundo del trabajo. La segunda es que la formación para el trabajo en un “mix” original en cada trabajador entre educación formal general siempre y, en algunos casos específica (técnica) adquiridas en el sistema educativo, experiencia laboral, y formación específica, la mayoría de las veces no formal, adquiridas a lo largo de la vida. La adquisición de competencias es un largo proceso: no se evidencia en la acumulación de credenciales sino en la demostración de una capacidad de desempeño en situaciones problemáticas específicas. Más aún, algunos autores consideran que, más que como un producto, deben ser consideradas como un proceso de habilitación: devendrá competente aquel que está habilitado a devenir hábil en un dominio del conocimiento (Stroobants, 1994).

Según (Gonzci, 1996) Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de

trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Según (Ludeña, 2004) Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Se acepta generalmente que es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es pues una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

En otras palabras, la competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias.

Contenido de las Competencias de Acción



Figura 2: Contenido de las competencias de acción

Generalmente, estas diversas clases de competencia laboral pueden ser promovidas por las instituciones de formación profesional y centros de educación ocupacional a partir de ciertas condiciones: la capacitación de los docentes. El uso apropiado de métodos, equipamiento adecuado, articulación con el mercado laboral, entre otros factores.

2.2.4. Competencias Empresariales

Competencias de conocimiento (CC) que caracterizan las condiciones, conocimientos y experiencias técnicas para operar la organización.

Competencias personales (CP), habilidades o actitudes que deben desarrollar los individuos para poder liderar adecuadamente el proceso de construcción de su organización.

2.2.4.1. Objetivos de la competencia empresarial

- ✓ Experimenten el desarrollo de una actividad empresarial en forma organizada.
- ✓ Aprendan a identificar oportunidades de negocio.
- ✓ Logren diseñar estrategias de financiación, de mercadeo, de compras, de ejecución, de organización para lograr que el negocio sea exitoso.
- ✓ Puedan establecer mecanismos de dirección y de control.
- ✓ Logren sustentar en público la actividad, su organización y los resultados obtenidos.
- ✓ Tengan la oportunidad de vivir procesos de riesgos medidos y calculados.
- ✓ Comprendan la importancia de fijarse metas de corto, mediano y largo plazo con el fin de mejorar y retarse a ellos mismos continuamente
- ✓ Mejoren las capacidades de negociación y de manejo de conflictos.
- ✓ Mejoren las capacidades de trabajo en equipo.
- ✓ Aprendan a dar y recibir retroalimentación (positiva y negativa) de su desempeño.

2.2.4.2. Fases de la competencia empresarial

- ✓ Socialización de la actividad: Presentación de la competencia, presentación del tema.
- ✓ Pre-operativa: Búsqueda de información en el tema específico. Generación de ideas de Negocio Estructuración del Negocio
- ✓ Socialización del Negocio: registro de la idea
- ✓ Operarias
- ✓ Sustentación y Evaluación

2.2.4.3. Parámetros para la evaluación

a) **Innovación:**

- Entendida como el grado de novedad de la oportunidad empresarial bien sea por:
- Producto/Servicio nuevo en el entorno de realización.
- Sistema de negocio por las estrategias utilizadas para su realización.
- sistema de operación por la logística integral utilizada.
- Sistema de organización por la dinámica organizacional empleada.

b) **Gestión:** Entendida como el grado de dedicación y compromiso de todos los miembros del equipo empresarial, las formas de dirección y de manejo que se emplearon, la productividad en el desarrollo de las actividades

c) **Resultados:** Entendida como el logro de los objetivos propuestos y aquí se evaluarán:

- Volumen de ventas
- Volumen de clientes
- Utilidad lograda

- Rentabilidad
- Manejo de recursos
- d) Sostenibilidad de la empresa:** potencial real de la idea de empresa desarrollada por los estudiantes de transformarse en una empresa a futuro.
- e) Sustentación oral:** Entendidos como la calidad, la claridad y la capacidad de vender adecuadamente la empresa, los logros y resultados alcanzados y la habilidad de manejar preguntas del jurado durante la sustentación oral.
- f) Informe escrito:** Debe indicar los siguientes aspectos de la empresa:
 - La descripción de la oportunidad
 - Los elementos de Innovación aplicado
 - Los elementos de la gestión realizada
 - La evaluación del desempeño grupal
 - La evaluación de cada uno de los participantes
 - Los resultados alcanzados: financieros y no financieros
 - Las lecciones aprendidas

2.2.5. Transmisión de competencias

Si -expresado brevemente- la competencia profesional incluye la capacitación para la acción profesional, se ha de aclarar el significado de dicha acción frente al ejercicio de una profesión, en relación con el tema aquí tratado.

Desde un punto de vista antropológico, el hombre es un ser incompleto que -para sobrevivir- debe transformar la naturaleza en medio de vida. Estas transformaciones de la naturaleza en cultura, como medio de vida, se realizan mediante acciones. Las acciones son actos por los que el hombre transforma su medio ambiente. Presentan la siguiente estructura fundamental:

Si falta un eslabón de esta cadena, ya no podemos hablar de acciones: la realización sin pensamiento se queda en mera reacción, la

realización sin percepción en ciego automatismo, y la percepción o el pensamiento sin realización, en mera contemplación o reflexión.

El hombre necesita compensar su situación de necesidad mediante una relación continua con el medio ambiente precisamente mediante la acción-. Esta acción, además, ha de ser aprendida por el hombre, ya que las vicisitudes de la vida, del trabajo y de la profesión exigen cada vez nuevas acciones. De ahí la necesidad de una formación y un perfeccionamiento profesionales orientados a la acción. En este contexto, se ha de aclarar qué es una acción pedagógica.

Una acción de formación está justificada pedagógicamente si se dirige de forma espontánea y activa a un objetivo, a un problema o a una tarea, si distingue con nitidez los fenómenos percibidos, si en el pensamiento y en la realización relaciona entre sí la teoría y la práctica, así como la planificación y las posibilidades de realización, si deja margen para una decisión individual y responsable, y permite la autoevaluación y la valoración del resultado. Cuando tal acción se convierte en objeto de la formación profesional, hablamos de una formación profesional dirigida a la acción y justificada pedagógicamente.

La competencia para la acción presupone la formación dirigida a la acción. Esta no debe ser siempre una formación específica y aislada, sino que puede y debe relacionarse con situaciones de trabajo. La formación profesional ha de configurarse de modo que en muchos de los procesos de aprendizaje favorezca ya la propia acción del alumno en el sentido de la propia organización. Los procedimientos de enseñanza y los métodos de formación y perfeccionamiento profesionales se han de analizar desde esta perspectiva.

En los primeros, el docente se comporta de forma activa y el alumno de forma reactiva. En los métodos activos ocurre a la inversa: el docente se comporta en gran medida de forma pasiva y el alumno de forma activa. Los métodos reactivos son adecuados para la transmisión de conocimientos y destrezas básicos. Los métodos activos son imprescindibles para la transmisión de la competencia de acción.

2.2.6. Evaluación, certificación y reconocimiento de las destrezas y competencias profesionales.

Muchos países industrializados afrontan una situación en la que, en una serie de sectores comerciales e industriales, las empresas han de pasar rápidamente del equilibrio bajas destrezas/baja calidad, apropiado para la era de la mecanización, a un nuevo equilibrio adecuado a la era de la especialización flexible (Steedman, 1994)

En este proceso de transición, el análisis de la experiencia reciente de los países industrializados avanzados indica que las instituciones desempeñan un papel clave en la creación de las condiciones propicias para la inversión de las empresas y de los particulares en la formación dirigida a la mejora de las destrezas profesionales. Estos mecanismos institucionales se establecen a menudo (aunque no exclusivamente), con autoridades designadas o elegidas, a escala local, regional o nacional (en ocasiones en los tres ámbitos conjuntamente). La política pública que “allana el camino” o sustituye a la actividad privada de formación se ocupa habitualmente de tres aspectos de las destrezas profesionales: la legislación y los instrumentos financieros, la dotación de servicios y personal de formación y la evaluación y la certificación. Más adelante, en este artículo se plantea la cuestión de hasta qué punto la administración debería tratar de mantener una posición monopolista en la evaluación y la certificación.

La medida en que una sociedad satisface las expectativas de desarrollo personal y profesional de los jóvenes y los adultos no es independiente del éxito que esa misma sociedad tenga en la adaptación de su población activa a los cambios. Los países que consiguen adaptarse rápidamente y con éxito a las exigencias de las nuevas tecnologías no sólo son capaces de ofrecer a sus miembros un nivel de vida más elevado, sino que también disponen de más recursos a partir de los cuales financiar un mayor desarrollo y perfeccionamiento de las destrezas. Los países que presentan en alguna medida un equilibrio “bajas destrezas/baja calidad” tendrán inicialmente pocos recursos disponibles para conseguir que los individuos desarrollen sus destrezas y mejoren sus perspectivas profesionales. Para los países que padecen en mayor o

menor grado este círculo vicioso de destrezas y calidad, la necesidad de una gestión rentable de la formación supondrá un obstáculo fundamental, en la medida en que la certificación y la evaluación de la competencia profesional pueden satisfacer una gran diversidad de necesidades individuales.

2.2.6.1. Implicaciones de los diferentes enfoques de la evaluación y la certificación

En la mayoría de los países, es una tradición consolidada de la educación liberal fijar como objetivos el desarrollo del individuo y la introducción de éste en su propia sociedad y cultura. Mientras que tradicionalmente existía una cierta distancia entre las demandas del mercado de trabajo y la labor de los profesores en las escuelas y facultades, el incremento de la demanda de trabajadores con buenas destrezas generales y mayor flexibilidad significa que el contenido de los cursos educativos para jóvenes y sus métodos tradicionales de evaluación (el examen escrito) son objeto de un análisis más detallado por parte de los empresarios; de los padres, preocupados porque la escuela no esté preparando a los estudiantes para el mercado de trabajo actual, y de los gobiernos, interesados en la eficiencia nacional. El examen escrito, preparado y calificado externamente, que exige de los candidatos la demostración de su capacidad para transmitir conocimientos por medio de respuestas escritas bien construidas, sigue siendo el método habitual de evaluación de la enseñanza “académica” mayoritaria y ha servido para identificar de un modo bastante satisfactorio a quienes están cualificados para acceder a la siguiente etapa educativa. Por otra parte, es cierto que los empresarios utilizaban los resultados de los exámenes escolares para escoger a los empleados potenciales con mayor capacidad general, al margen de la naturaleza exacta de las destrezas específicas que esos exámenes certificarán (selección). Sin embargo, cada vez se demanda más a las escuelas y facultades la enseñanza de

una diversidad de competencias profesionales específicas y afines y, desde el comienzo de este proceso, se ha reconocido que el examen escrito formal no puede evaluar adecuadamente (válidamente) tales destrezas. En los países de la OCDE se han propuesto diferentes respuestas a este problema. Algunos insisten en que los estudiantes realicen y superen una prueba escrita formal, complementada con la evaluación del rendimiento mediante un trabajo preparado por responsables externos (por ejemplo, Alemania). Otros países insisten asimismo en estos dos componentes de la evaluación de las cualificaciones profesionales (la prueba escrita de conocimientos y la prueba práctica), si bien admiten una certificación parcial del rendimiento práctico, considerando que un individuo puede estar cualificado adecuadamente en su campo profesional sin ser capaz de superar la prueba escrita (por ejemplo, Francia). Cualquiera que sea su valor informativo sobre lo que el candidato sabe hacer (y muchos expertos critican todos los exámenes por que revelan muy poco sobre lo que los candidatos pueden realizar fuera del aula), muy pocos países prescinden completamente de las pruebas escritas para los certificados profesionales. Sin embargo, se ha presentado recientemente en el Reino Unido un nuevo e innovador sistema en el que se evalúa a los candidatos únicamente por la práctica, sin necesidad de pruebas escritas. Lo que se pretende exponer, y resulta fácilmente comprensible para quienes han abordado estos problemas, es que esa forma de evaluación es más válida; es decir, le dice más eficazmente al usuario lo que una persona sabe hacer que un certificado basado en un examen.

2.2.6.2. El papel de la evaluación y la certificación en el funcionamiento de la formación y de los mercados de trabajo

El sistema ideal de certificación profesional es el que permite al empresario identificar a la persona que encaja con los requisitos del puesto que desea cubrir. Si la facultad o la formación en el trabajo han proporcionado previamente las destrezas necesarias para realizar un trabajo determinado, el empresario se ahorra recursos valiosos que de otra forma emplearía en ofrecer esa formación, el nuevo empleado es más productivo y el empresario reconoce este hecho mediante el pago de una prima (diferencial salarial). La prima actúa como una señal para los potenciales alumnos de formación profesional de que la inversión de tiempo y recursos en este tipo de formación da resultado. Por supuesto, se establece así un círculo virtuoso idealizado de certificación, productividad, aumento de los ingresos y aumento del esfuerzo en formación, que es muy difícil de alcanzar en la práctica. Pese a ello, el reconocimiento de que la certificación debe dar fe de las destrezas que el empresario necesita y valora es el fundamento básico de los esfuerzos que las facultades, los tribunales de exámenes y las autoridades gubernamentales dedican a la certificación. Algunos países, ya sea por una decisión política consciente, ya sea por el modo en que sus sistemas han evolucionado, no ofrecen una certificación a gran escala de competencias profesionales específicas en el marco del sistema de educación a tiempo completo. Esta visión se puede justificar por la mayor importancia que para la industria y los comercios modernos tienen la flexibilidad y la adaptabilidad de los empleados con un alto nivel de educación general. Otros países continúan ofreciendo una certificación en áreas profesionales específicas, si bien incluyen criterios de flexibilidad y adaptabilidad en el diseño y evaluación de tales cualificaciones. Es posible que la primera solución resulte más

adecuada para los países con mercados de trabajo internos en los que las empresas esperan llevar a cabo la formación y la puesta al día de los empleados adultos (Francia y Japón son ejemplos notables). Los países con mercados de trabajo externos más activos suelen optar por una certificación más específica desde el punto de vista profesional. En todo caso, la rapidez de los cambios en las exigencias de las empresas respecto al mercado de trabajo plantea la importante cuestión de si la formación para profesiones específicas supone una preparación apropiada para el empleo en las economías industrializadas avanzadas. Inevitablemente, la certificación se ajusta a modelos profesionales preestablecidos. Ahora bien, cuando éstos se hayan institucionalizado en planes de certificación a gran escala, es posible que las profesiones certificadas ya no se necesiten. Puede incluso resultar contraproducente para una economía que las destrezas certificadas se amolden demasiado a las demandas de los empresarios, ya que es posible que éstos basen la producción en patrones anticuados e ineficientes de división del trabajo y el resultado del proceso de certificación simplemente contribuiría a perpetuar tales ineficiencias. Por consiguiente, todos los países deben encontrar el modo de resolver el problema de la planificación de la certificación de la competencia profesional, no sólo para responder a las necesidades inmediatas de la industria, sino también para garantizar la atención de futuras demandas que, por su naturaleza, no se pueden predecir con exactitud. Los países de la OCDE han desarrollado diversas estrategias para afrontar estos problemas. Por una parte, está el enfoque basado en la consecución de unas destrezas generales sólidas (Japón) y, por la otra, el enfoque basado en la cooperaciones trecha de las organizaciones empresariales y sindicales para elaborar programas de formación y completarlos con la capacitación en el puesto de trabajo, a fin de garantizar que los requisitos se

ajustan a las necesidades más recientes (Alemania). Entre estos dos casos, se han desarrollado otras interesantes combinaciones de certificación basada en el trabajo y basada en los estudios universitarios (por ejemplo, en los Países Bajos y en Dinamarca).

2.2.7. Tipos De Competencias de Acción

- ✓ **Competencia Técnica:** Precisa continuidad y conocimientos, destrezas, aptitudes. Sus principales características: trasciende los límites de la profesión, está relacionada con la profesión, profundiza y amplía la profesión, y está también relacionada con la empresa.
- ✓ **Competencia Participativa:** Se destaca tanto las formas de organización y participación: capacidad de coordinación, relación, convicción, decisión, responsabilidad y dirección.
- ✓ **Competencia Metodológica:** Destaca la flexibilidad y los procedimientos. Se tiene habilidad para el procedimiento de trabajo variable, solución adaptada a la situación, resolución de problemas, pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomo, como capacidad de adaptación.
- ✓ **Competencia Social:** Lo importante son las formas de comportamiento: individuales, disposición al trabajo, capacidad de adaptación, capacidad de intervención, interpersonales, disposición a la cooperación, honradez y rectitud, al turismo, y espíritu de equipo.

2.2.8. Niveles de Competencia de Acción

La competencia de acción puede agruparse también por niveles, según el grado de calificación y complejidad requerido, 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 (Bunk, 1994). En el siguiente cuadro se

presentan los cinco niveles y las características generales de cada uno de ellos.

2.2.8.1. Nivel de Competencia y sus Características

1. **Obrero Aprendiz:** Competencia para el desempeño de un conjunto de pequeñas actividades de trabajo. Predominan las actividades operativas, rutinarias y predecibles.
2. **Obrero Calificado:** Competencias relacionadas con la aplicación de conocimientos en una amplia e importante gama de actividades laborales, realizadas en diversos contextos. Algunas son complejas y difieren de las rutinarias. Exigen baja responsabilidad y autonomía.
3. **Técnico:** Competencias en una gama amplia de actividades de trabajo diverso, desempeñadas en distintos contextos, frecuentemente complejas y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía.
4. **Profesional:** Competencias en una gama amplia de complejas actividades de trabajo (técnicas o profesionales), desempeñadas en una variedad más amplia de contextos. Alto grado de responsabilidad y autonomía.
5. **Gerente, Profesional:** Aplica una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos amplia y a menudo impredecible. Alto grado de autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en análisis, diagnóstico, diseño, planeamiento, ejecución y evaluación.

Nota: un área ocupacional puede tener diferentes niveles de competencia.

Adaptado de CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, de México). Formación basada en competencia laboral (Cinterfor, 1997)

2.2.9. Clasificación de las Competencias

Los tipos de las competencias en el ser humano se construyen a partir de procesos. Por lo cual, se hace necesario distinguir de acuerdo con las diferentes escuelas o enfoques. En esta sección se propone presentar las diferentes clasificaciones que han sido desarrolladas por diversos autores e instituciones de acuerdo con las tendencias que les anteceden: las competencias profesionales y laborales, y las competencias en la educación superior.

De esta forma, en (Guerrero, A.1999) se entiende competencia profesional como la capacidad de aplicar, en condiciones operativas y conforme al nivel requerido, las destrezas, conocimientos y actitudes adquiridas por la formación y la experiencia profesional, al realizar las actividades de una ocupación, incluidas las posibles nuevas situaciones que puedan surgir en el área profesional y ocupaciones afines. El autor propone la siguiente clasificación:

- ✓ Básicas: Competencias comunes a todas las ocupaciones y que resultan imprescindibles para incorporarse al mercado de trabajo. Son facilitadas por el sistema educativo de formación básica e incluye las áreas de Lenguaje y comunicación, Matemáticas, Ciencia y tecnología, Cultura y sociedad y Subjetivas.
- ✓ Técnico-profesionales: Competencias específicas de una profesión, vienen facilitadas por la formación profesional del nivel correspondiente. Se dividen en: Técnicas, metodológicas, sociales y participativas u organizacionales
- ✓ Transversales: Competencias atraviesan las distintas ramas u ocupaciones de la producción y los servicios, según los diferentes niveles de realización profesional. Incluyen conocimientos aplicados: Idiomas, informática y de materias socioeconómicas (derecho, economía, sociología, o psicología).

- ✓ Claves: Competencias que resultan esenciales para formar parte activa en las nuevas formas de organización del trabajo derivados de los avances tecnológicos y cambios en el comportamiento de los consumidores. Su orientación se dirige a la capacidad de aplicar de modo integrado habilidades y conocimiento en situaciones reales de trabajo. Sus características: Genéricas, esenciales, y te permite la adecuación de un trabajo estable y de calidad.

En la misma línea, Larraín y Gonzales (2006) proponen que las competencias laborales, consideradas como capacidades asociadas a la realización eficaz de tareas determinadas, son un tipo de competencia profesional. Las mismas que se pueden identificar y evaluar a través del desempeño de una persona en su trabajo. Desde esta perspectiva, se desarrollan los siguientes enfoques:

- ✓ Análisis Constructivista: Analiza el trabajo en su dimensión dinámica.
- ✓ Análisis Funcional: Analiza cada función productiva con miras a establecer certificación de competencias.
- ✓ Análisis Ocupacional: “Es la acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridas para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada” (OIT 1993, 1997).

Mientras que para (Sladogna), la definición de competencias propone para las instituciones destinadas a la formación técnico-profesional la razón de ser en la medida en que estas son parámetros de una formación vinculada a demandas sectoriales. Son el horizonte que permiten asegurar que la formación que brinda responde a parámetros formativos pero también de reconocimiento productivo de la utilidad de las capacidades desarrolladas.

Según la autora, dado que las capacidades cognitivas y resolutivas son procesos mentales que ocurren interiormente es necesario contar con diversos tipos de parámetros para garantizar que los resultados de las actividades. Es por ello que se han definido las evidencias de las capacidades:

- ✓ Evidencia por desempeño: aquello que el sujeto hace, los procedimientos que aplica, las técnicas que utiliza, etc.
- ✓ Evidencia por producto: es el resultado de la actividad objetivado en la realidad.
- ✓ Evidencia de conocimiento: es la posibilidad de dar cuenta de la aplicación de los conocimientos en el desarrollo de las actividades y de los resultados.

Desde una perspectiva organizacional y social, el estudio de las competencias puede abordarse a partir de las visiones conductista, funcionalista y constructivista. Según como sintetiza Leonardo (Mertens, 1996) el conductismo propone que las competencias fundamentales son los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y condiciones personales que se vinculan al éxito laboral o a sus responsabilidades. Si bien en la formación por competencias se basa en la aplicación de los mismos; en este enfoque parece que solo son suficientes los comportamientos y las conductas para conseguir el desempeño superior.

Asimismo, dicho enfoque plantea dos tipos de competencias: las personales que involucran actitudes, conducta, valores, preferencias, afán de logro, preocupación por la calidad, orientación al cliente, etc.; y las técnicas que incluyen el uso de herramientas, lectura de instrumentos, operación de sistemas de fabricación y control (Rodríguez, 2007).

En el enfoque funcionalista, de origen británico y basado en las relaciones problema-resultado-solución, la competencia define como aquello que la persona debe estar en capacidad de hacer y demostrar mediante resultados. Es un enfoque comparativo que, en

términos de competencias, analiza las relaciones de las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores.

En el enfoque pedagógico-constructivista, la apropiación del conocimiento se logra mediante interacciones que permiten construirlo desde la persona que piensa e interpreta la información. Esta escuela ha recibido aportes importantes de Piaget, Vigotsky, Ausubel y Bruner. Para la construcción de competencias no solo se parte de la función que las personas desempeñan, sino que se consideran sus objetivos y potencialidades, se reconoce que cada quien aprende de forma distinta y que el proceso estimula y desarrolla la confianza de las habilidades propias para resolver problemas y aprender a aprender.

Asimismo, en Ignacio Gómez (2005) se plantea la siguiente clasificación, también desde una perspectiva organizacional: competencias genéricas, laborales y básicas. Se propone que las genéricas, relacionadas con los comportamientos y actitudes frente a las tareas propias de la organización, fortalecen la identidad de las empresas, nacen de sus políticas y objetivos y están vinculadas al buen desempeño del empleo, ingreso y permanencia en la organización. Así como señala dentro de las misma se desarrolla la aptitud de conocimientos para estar bien informado, el entendimiento claro, el razonamiento para encontrar alternativas, la organización para trabajar productivamente, el enfoque en conseguir resultados, liderazgo, cooperación para trabajar en equipo y la orientación para conseguir objetivos de largo plazo.

Mientras, que el autor define como competencia laboral a la capacidad para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada. El autor reconoce válida la siguiente clasificación para las competencias laborales:

- ✓ Intelectuales: perspectiva estratégica, análisis y valoración, planeación y organización.

- ✓ Interpersonales: persuasión; asertividad y decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral, y adaptabilidad y resistencia.
- ✓ Orientación a resultados: energía e iniciativa, motivación al logro, sensibilidad para realizar negocios.

Mientras, que para describir a las competencias básicas, emplea la definición de la (SCANS, 1993), la cual menciona que las mismas están asociadas a los conocimientos fundamentales que se adquieren en la formación educativa.

Por su parte, (Bunk) presenta un enfoque integrador de las competencias profesionales, que se alinee tanto a las transformaciones de la política de empleo de los conocimientos y destrezas especializados, a las transformaciones económicas y sociales y a los cambios en la producción. De esta forma, se estructura el conjunto de requisitos personales y logra clasificar las cualificaciones en los siguientes grupos.

2.3. Dimensiones de la investigación

2.3.1. Competencias técnicas

Precisa continuidad y conocimientos, destrezas, aptitudes. Sus principales características: trasciende los límites de la profesión, está relacionada con la profesión, profundiza y amplía la profesión, y está también relacionada con la empresa

También esta competencia la evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello.

La Competencia Técnica es utilizar los conocimientos y destrezas que se han aprendido durante el periodo de formación. Esta Competencia técnica conlleva el manejo de contenidos y tareas del ámbito profesional en el que se desarrolla la actividad profesional. Además de estos conocimientos específicos de un trabajo en concreto, abarca otros conocimientos y destrezas requeridos en un amplio entorno laboral

- ✓ La formación teórica, que es la preparación de los alumnos, tanto de los estudios oficiales, como de los diversos cursos y de otros estudios.
- ✓ Idiomas.
- ✓ Nuevas tecnologías, que supone el conocimiento de las principales herramientas informáticas que se demandan en cada ocupación.

2.3.2. Competencias participativas

Se destaca tanto las formas de organización y participación: capacidad de coordinación, relación, convicción, decisión, responsabilidad y dirección.

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.

- ✓ La competencia participativa se adquiere cuando la persona es capaz de relacionarse y participar con sus compañeros de trabajo en las acciones de equipo necesarias para su tarea profesional.
- ✓ El dominio de la competencia participativa nos prepara para saber colaborar en el trabajo con otras personas de forma comunicativa y constructiva, además nos permite demostrar un comportamiento orientado al grupo y por tanto al entendimiento interpersonal.
- ✓ Dentro de la competencia participativa podemos diferenciar:
 - Capacidades de comunicación.
 - Capacidades interpersonales o de trabajo en grupo.
- ✓ Entre estas capacidades se deben incluir entre otras:
 - La capacidad de presentar y defender ideas, posiciones y los resultados del trabajo por escrito, verbalmente y en situaciones formales e informales, así como
 - La capacidad de localizar, obtener, organizar, informar a otros y usar la información procedente de fuentes electrónicas, impresas o humanas.

- ✓ Las competencias profesionales básicas en esta área son:
 - Escucha
 - Comunicación oral persuasiva
 - Comunicación escrita
 - Sensibilidad interpersonal
- ✓ Estas capacidades se refieren a la capacidad de las personas para trabajar efectivamente como miembro de un equipo, aprendiendo a delegar tareas, siendo capaces de motivar a otras personas, demostrando que sabe resolver conflictos y, en su caso asumir posiciones de liderazgo.
- ✓ Las competencias profesionales básicas en esta área son:
 - Sociabilidad
 - Trabajo en equipo
 - Planificación y organización
 - Habilidad de control
 - liderazgo
 - Delegación
 - Desarrollo de subordinados
 - Sensibilidad organizacional
 - Atención al cliente
 - Negociación

2.3.3. Competencias Metodológicas

Destaca la flexibilidad y los procedimientos. Se tiene habilidad para el procedimiento de trabajo variable, solución adaptada a la situación, resolución de problemas, pensamiento, trabajo, planificación, realización y control autónomo, como capacidad de adaptación.

También competencia metodológica aquel trabajador que sabe reaccionar 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.

La competencia metodológica es aplicar los conocimientos a diversas situaciones profesionales y adaptarlos en función de los requerimientos del trabajo que se debe realizar.

La competencia metodológica nos prepara para:

- ✓ Saber reaccionar a tiempo ante los problemas, aplicando procedimientos adecuados a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten
- ✓ Encontrar de forma autónoma vías de solución y
- ✓ Ser capaces de transferir adecuadamente las experiencias adquiridas en unas determinadas situaciones de trabajo a otras situaciones de trabajo distintas.
- ✓ La principal formación que nos otorga la competencia metodológica necesaria para el desarrollo del trabajo nos la proporciona la formación práctica.
- ✓ Esta formación se puede adquirir al mismo tiempo que se adquiere la competencia técnica, a través de:
 - Las diversas actividades prácticas que se planifican dentro de los planes de estudios o
 - Accediendo a la posibilidad de realizar prácticas en empresas, u otras entidades en la que se realizan las situaciones de trabajo para la cual se desea formar.
- ✓ Estas prácticas aportan conocimientos relacionados:
 - Con el trabajo que se desempeña
 - Con otras situaciones o desempeños laborales distintos al practicado.

2.3.4. Competencias Sociales

Lo importante son las formas de comportamiento: individuales, disposición al trabajo, capacidad de adaptación, capacidad de intervención, interpersonales, disposición a la cooperación, honradez y rectitud, altruismo, y espíritu de equipo.

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 interpersonal y una actitud ciudadana responsable.

La competencia social nos capacita para:

- Resolver problemas que se suscitan en el ámbito del desarrollo profesional de forma autónoma y flexible.
- Saber participar en la organización del puesto de trabajo y en su entorno laboral,
- Organizar y decidir
- Estar dispuestos a aceptar responsabilidades.

Las competencias sociales básicas en esta área se estructuran en tres grupos:

- Personales,
- Intelectuales y
- Laborales.

2.4. Operacionalización de Variables e Indicadores

Tabla 1: Operacionalización de Variables e Indicadores

| VARIABLE INDEPENDIENTE | DIMENSIONES | INDICADORES |
|------------------------|---|---|
| Competencias de Acción | <p>Competencias Técnicas: Dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello. (Bunk, Competencias clave y tipología, 2003)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de Objetivos ✓ Uso de tecnologías ✓ Formación y Capacitación |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>Competencias Participativas:</p> <p>Participar en la organización del ambiente de trabajo como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades. (Bunk, Competencias clave y tipología, 2003)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso y Disposición a realizar Tareas ✓ Toma Parte en el debate ✓ Toma de Decisiones ✓ Resolución de conflictos |
| | <p>Competencias Metodológicas:</p> <p>Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo. (Bunk, Competencias clave y tipología, 2003)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa para resolver problemas ✓ Apertura al cambio ✓ Adaptabilidad |
| | <p>Competencias Sociales:</p> <p>Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal. (Bunk, Competencias clave y tipología, 2003)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa en actividades grupales de manera solidaria ✓ Relaciones Interpersonales ✓ Precisión y claridad para expresar sus ideas <p>Respeto a criterios ajenos</p> |

CAPITULO III PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. PRESENTACION Y FIABILIDA DEL INSTRUMENTO APLICADO

3.1.1. PRESENTACION DEL INSTRUMENTO

Para conocer como son las competencias de acción de los trabajadores de la Asociación de Productores de Cuyes de la Pampa de Anta, Provincia de Anta – Cusco - 2016, se aplicó un cuestionario a 47 socios de dicha asociación, en el que se considera 14 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2: Distribución de los Ítems del Cuestionario

| Variable | Dimensión | Indicador | Ítems |
|------------------------|---------------------------|---|-------|
| Competencias de acción | Competencia técnica | Cumplimiento de objetivos | 1 |
| | | Uso de tecnologías | 2 |
| | | Formación y capacitación | 3 |
| | Competencia participativa | Compromiso y disposición a realizar tareas | 4 |
| | | Toma parte en el debate | 5 |
| | | Toma de decisiones | 6 |
| | | Resolución de conflictos | 7 |
| | Competencia metodológica | Iniciativa para resolver problemas | 8 |
| | | Apertura al cambio | 9 |
| | | Adaptabilidad | 10 |
| | Competencia social | Participa en actividades grupales de manera solidaria | 11 |
| | | Relaciones interpersonales | 12 |
| | | Precisión y claridad para expresar sus ideas | 13 |
| | | Respeto a criterios ajenos | 14 |

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación.

Tabla 3: Descripción de la escala de medición

| Medida | Nivel | Interpretación |
|-----------------------------|-------------|----------------|
| Cumple adecuadamente | 2.34– 3 | Buena |
| Cumple medianamente | 1.67 – 2.33 | Regular |
| No cumple | 1 – 1.66 | Mala |

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO

Para determinar la fiabilidad del instrumento aplicado en la determinación de cómo son las competencias de acción de los trabajadores de la Asociación de Productores de Cuyes de la Pampa de Anta, Provincia de Anta – Cusco - 2016. Se utilizó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 4: Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.811 | 14 |

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.811 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

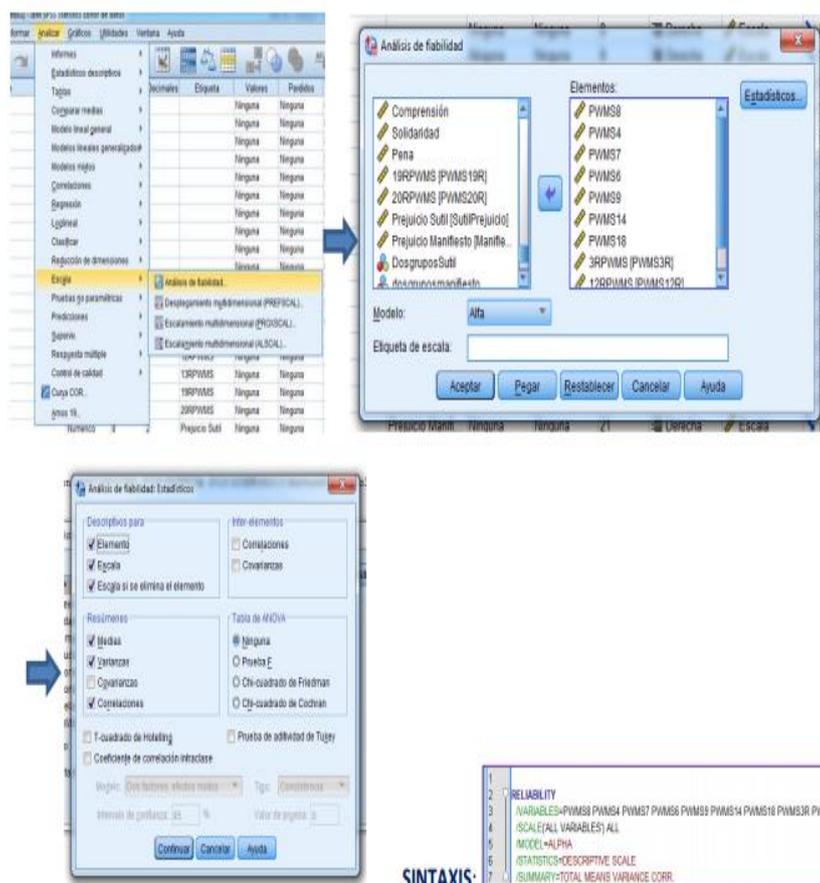


Figura 3 Análisis de Fiabilidad

3.2. RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA COMPETENCIAS DE ACCIÓN

Para conocer como es la competencia de acción de los trabajadores de la Asociación de Productores de Cuyes de la Pampa de Anta, Provincia de Anta – Cusco - 2016. Se consideró las dimensiones de: competencia técnica, competencia participativa, competencia metodológica y competencia social. Los resultados se presentan a continuación:

A. COMPETENCIA TÉCNICA

Para conocer como es la competencia técnica de los trabajadores de la Asociación de Productores de Cuyes de la Pampa de Anta, Provincia de Anta – Cusco - 2016, se consideró los indicadores: Cumplimientos de objetivos, uso de tecnologías y formación y capacitación.

Tabla 5: Indicadores de la competencia técnica

| | Cumplimientos de objetivos | | Uso de tecnologías | | Formación y capacitación | |
|--------------|----------------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| | N | % | N | % | N | % |
| Mala | 2 | 4.3% | 8 | 17% | 7 | 14.9% |
| Regular | 34 | 72.3% | 33 | 70.2% | 35 | 74.5% |
| Buena | 11 | 23.4% | 6 | 12.8% | 5 | 10.6% |
| Total | 47 | 100% | 47 | 100% | 47 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

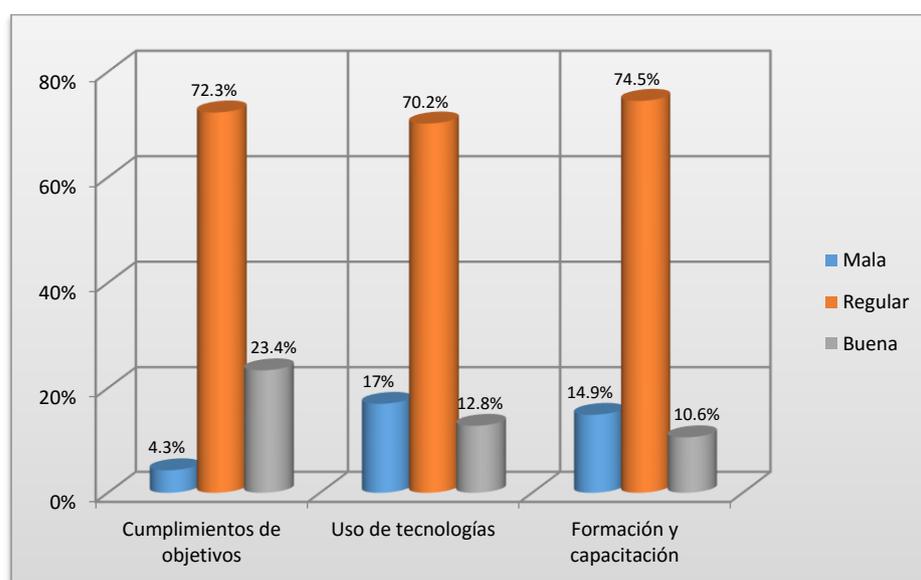


Figura 4: Indicadores de la competencia técnica

Interpretación y Análisis:

- El 4.3% de los trabajadores entrevistados considera que el cumplimiento de objetivos es mala, el 72.3% considera que es regular, mientras que el 23.4% considera que es buena, estos resultados permite afirmar que los trabajadores no cumplen adecuadamente con los objetivos establecidos en la asociación de criaderos de cuyes de pampa de anta por lo cual perjudica el cumplimiento adecuado en el proceso de crianza y producción de cuyes de cada socio.
- El 17% de los trabajadores entrevistados considera que el uso de tecnologías es mala, el 70.2% considera que es regular, mientras que el 12.8% considera que es buena, esto significa que hay desconocimiento en el uso de tecnología para la crianza de cuyes.

- El 14.9% de los trabajadores entrevistados considera que la formación y capacitación es mala, el 74.5% considera que es regular, mientras que el 10.6% considera que es buena, estos datos obtenidos re afirman que las capacitaciones propias para la crianza de cuyes en la asociación no son constantes lo cual indica un ineficiente conocimiento de la parte técnica para la crianza de cuyes.

Tabla 6: Competencia Técnica

| | N | % |
|----------------|-----------|-------------|
| Mala | 5 | 10.6% |
| Regular | 36 | 76.6% |
| Buena | 6 | 12.8% |
| Total | 47 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

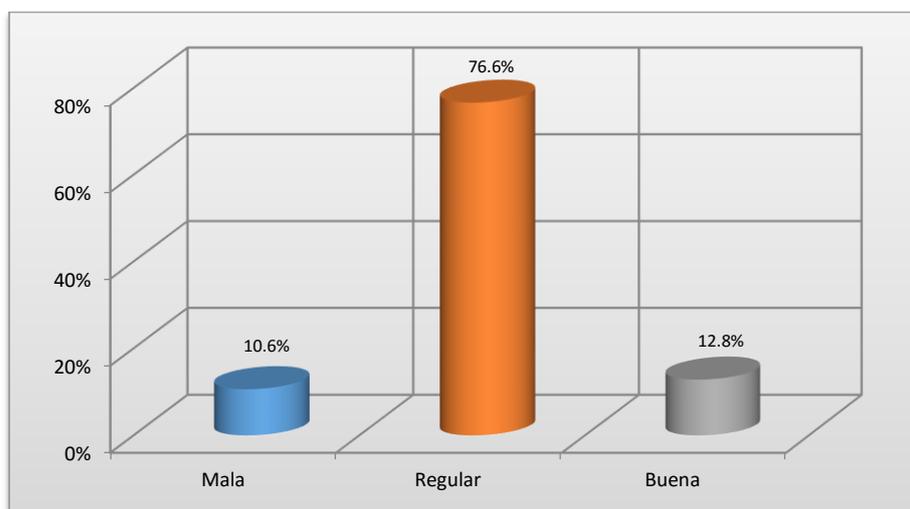


Figura 5: Competencia técnica

Interpretación y Análisis:

- El 10.6% de los trabajadores entrevistados considera que la competencia técnica es mala, el 76.6% considera que la competencia técnica es regular, mientras que el 12.8% considera que la competencia técnica es buena, según los datos obtenidos los conocimientos y destrezas de los trabajadores son ineficientes por lo cual influyen en el cumplimiento de objetivos y desempeño de sus tareas .

Tabla 7: Comparación promedio de los Indicadores de Competencia técnica

| | Promedio | Nivel |
|-----------------------------------|-------------|----------------|
| Cumplimientos de objetivos | 2.19 | Regular |
| Uso de tecnologías | 1.96 | Regular |
| Formación y capacitación | 1.96 | Regular |
| Competencia técnica | 2.04 | Regular |

Fuente: Elaboración propia

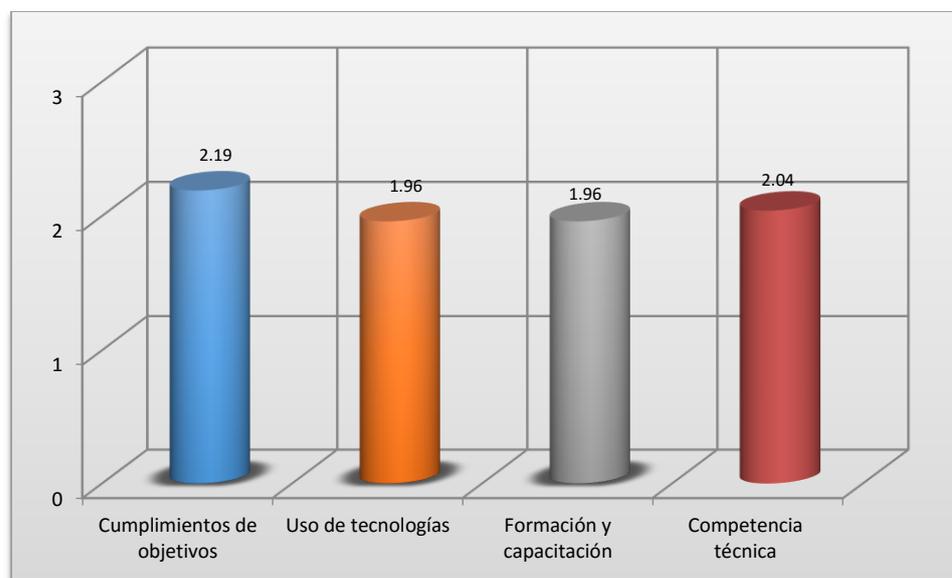


Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de competencia técnica

Interpretación y Análisis:

- La comparación promedio de los indicadores de la competencia técnica nos muestra que en promedio el cumplimiento de objetivos, el uso de tecnologías y la formación y capacitación de los conocimientos y destrezas de los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de pampa de Anta son regulares, por lo tanto la competencia técnica es regular.

B. COMPETENCIA PARTICIPATIVA

Para conocer como es la competencia participativa de los trabajadores de la Asociación de Productores de Cuyes de la Pampa de Anta, Provincia de Anta – Cusco - 2016, se consideró los indicadores: Compromiso y

disposición a realizar tareas , toma parte en el debate, toma de decisiones, resolución de conflictos

Tabla 8: Indicadores de Competencia Participativa

| | Compromiso y disposición a realizar tareas | | Toma parte del debate | | Toma de decisiones | | Resolución de conflictos | |
|----------------|--|-------------|-----------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Mala | 5 | 10.6% | 2 | 4.3% | 0 | 0% | 2 | 4.3% |
| Regular | 25 | 53.2% | 20 | 42.6% | 24 | 51.1% | 27 | 57.4% |
| Buena | 17 | 36.2% | 25 | 53.2% | 23 | 48.9% | 18 | 38.3% |
| Total | 47 | 100% | 47 | 100% | 47 | 100% | 47 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

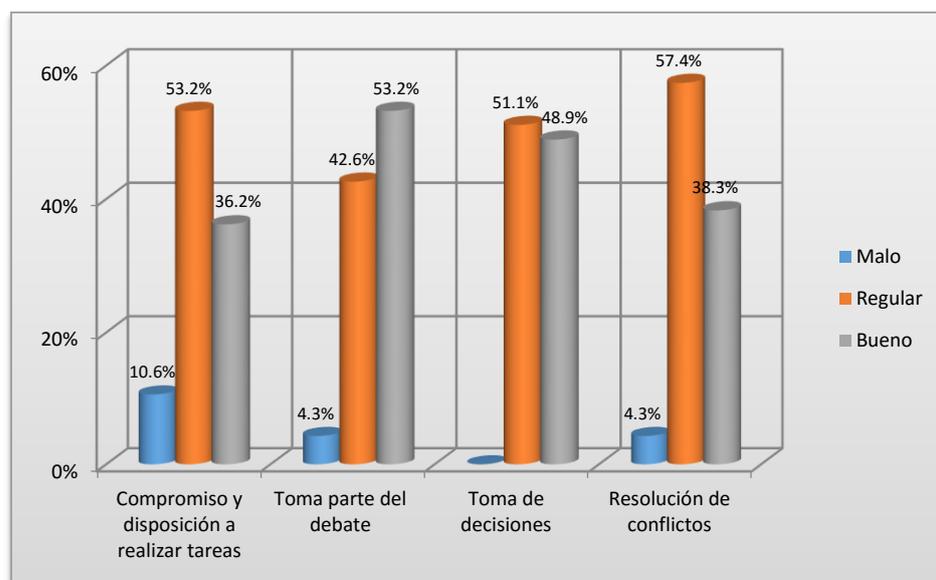


Figura 7: Indicadores de competencia participativa

Interpretación y Análisis:

- El 10.69% de los trabajadores entrevistados considera que el compromiso y disposición a realizar tareas es mala, el 53.2% considera que es regular, mientras que el 36.2% considera que es buena, significa que los trabajadores Esta regularmente relacionado con las actividades desarrolladas en la crianza y producción de cuyes.

- El 4.3% de los trabajadores entrevistados considera que tomar parte del debate es malo, el 42.6% considera que es regular, mientras que el 53.2% considera que es bueno, según los datos obtenidos los trabajadores están regularmente participando en los debates y decisiones que toma la asociación para solucionar problemas.
- El 51.1% de los trabajadores entrevistados considera que la toma de decisiones es regular, mientras que el 48.9% considera que es buena, según los datos obtenidos muestra que la asociación toma las decisiones inoportunas para el mejoramiento de la crianza de cuyes.
- El 4.3% de los trabajadores entrevistados considera que la resolución de conflictos es mala, el 57.4% considera que es regular, mientras que el 38.3% considera que es buena, los problemas y conflictos en la asociación no son solucionados de manera inmediata debido a una deficiencia y desconocimiento de la toma de decisión.

Tabla 9: Competencia Participativa

| | N | % |
|----------------|-----------|-------------|
| Mala | 0 | 0% |
| Regular | 24 | 51.1% |
| Buena | 23 | 48.9% |
| Total | 47 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

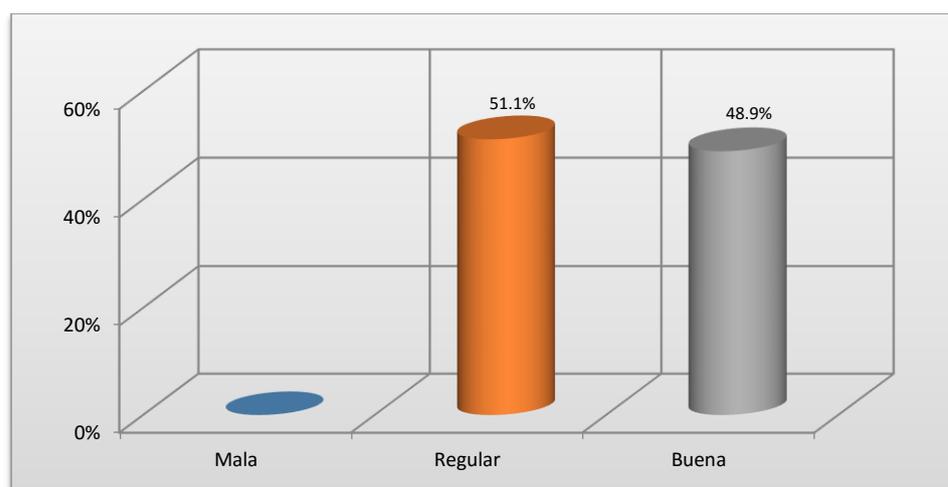


Figura 8: Comportamiento participativa

Interpretación y Análisis:

- El 51.1% de los trabajadores entrevistados considera que la competencia participativa es regular, mientras que el 48.9% considera que la competencia participativa es buena, los datos obtenidos muestran que las formas de organización, las capacidades de coordinación y la dirección es deficiente, las capacidades de aceptar nuevas responsabilidades son regularmente aceptados por parte de los trabajadores debido a la carencia de habilidades técnicas.

Tabla 10: Comparación promedio de los Indicadores de Competencia Participativa

| | Promedio | Nivel |
|---|-------------|----------------|
| Compromiso y disposición a realizar tareas | 2.26 | Regular |
| Toma parte del debate | 2.49 | Buena |
| Toma de decisiones | 2.27 | Regular |
| Resolución de conflictos | 2.29 | Regular |
| Competencia participativa | 2.33 | Regular |

Fuente: Elaboración propia

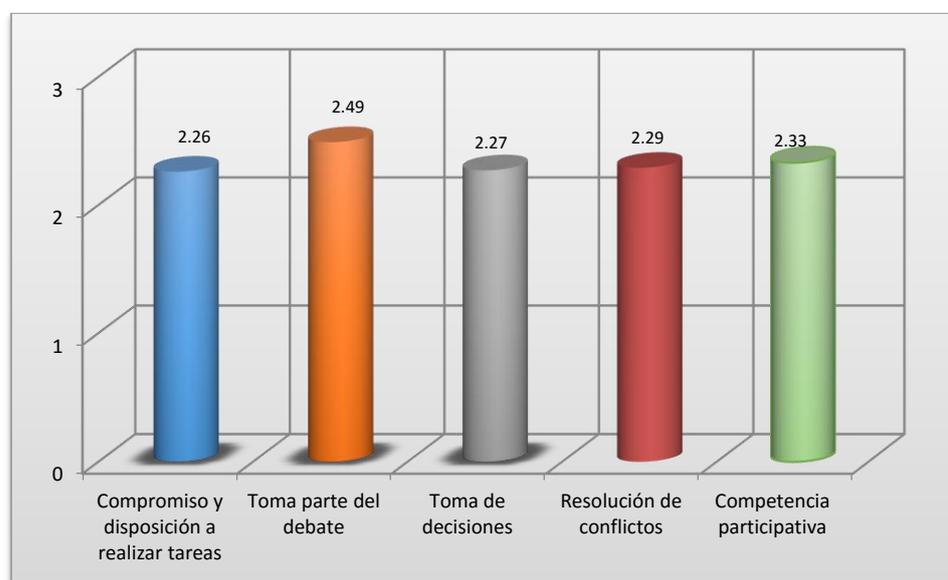


Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de competencia participativa

Interpretación y Análisis:

- La comparación promedio de los indicadores de la competencia participativa nos muestra que en promedio el compromiso y

disposición al debate, toma de decisiones y resolución de conflictos son regulares, mientras que la toma parte del debate es buena, por lo tanto la competencia participativa es regular, las capacidades de coordinación, las relaciones y las diferentes responsabilidades que tienen los trabajadores tienen carencia de habilidades profesionales y técnicos para los diferentes formas de organización y dirección.

C. COMPETENCIA METODOLÓGICA

Para conocer como es la competencia metodológica de los trabajadores de la Asociación de Productores de Cuyes de la Pampa de Anta, Provincia de Anta – Cusco - 2016, se consideró los indicadores: Iniciativa para resolver problemas, apertura al cambio y adaptabilidad.

Tabla 11: Indicadores de la competencia metodológica

| | Iniciativa para resolver problemas | | Apertura al cambio | | Adaptabilidad | |
|----------------|------------------------------------|-------------|--------------------|-------------|---------------|-------------|
| | N | % | N | % | N | % |
| Mala | 4 | 8.5% | 2 | 4.3% | 2 | 4.3% |
| Regular | 22 | 46.8% | 38 | 80.9% | 35 | 74.5% |
| Buena | 21 | 44.7% | 7 | 14.9% | 10 | 21.3% |
| Total | 47 | 100% | 47 | 100% | 47 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

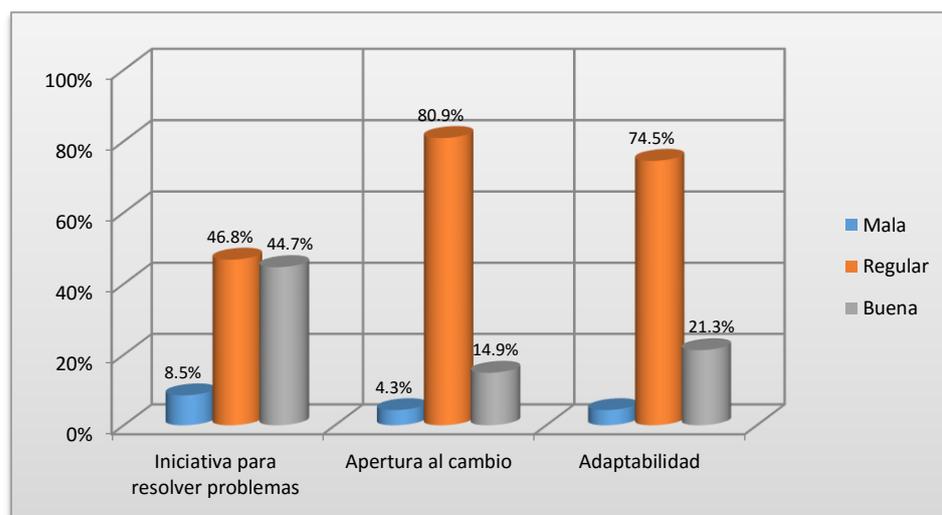


Figura 10: Indicadores de la competencia metodológica

Interpretación y Análisis:

- Como se puede observar el 8.5% de los trabajadores entrevistados considera que la iniciativa para resolver problemas es mala, el 46.8% considera que es regular, mientras que el 44.7% considera que es buena, como se puede observar en los datos obtenidos la iniciativa para evaluar y presentar alternativas de solución por parte de los trabajadores no son frecuentes y la toma de decisiones es deficiente.
- Como podemos observar el 4.3% de los trabajadores entrevistados considera que la apertura al cambio es mala, el 80.9% considera que es regular, mientras que el 14.9% considera que es buena, la asociación acepta de manera regular las nuevas propuestas e iniciativa de los socios por que se basan a un estatuto establecido por la asociación.
- Según los datos obtenidos el 4.3% de los trabajadores entrevistados considera que la adaptabilidad es mala, el 74.5% considera que es regular, mientras que el 21.3% considera que es buena, la capacidad de adaptarse a los nuevas propuestas y/o cambios no son con frecuencia debido a la falta de capacitaciones a los trabajadores.

Tabla 12: Competencia Metodológica

| | N | % |
|----------------|-----------|-------------|
| Mala | 0 | 0% |
| Regular | 42 | 89.4% |
| Buena | 5 | 10.6% |
| Total | 47 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

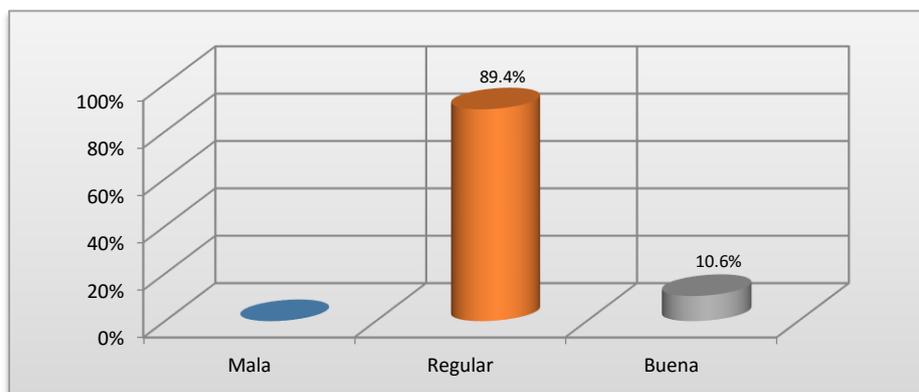


Figura 11: Competencia metodológica

Interpretación y Análisis:

- El 89.4% de los trabajadores entrevistados considera que la competencia metodológica es regular, mientras que el 10.6% considera que la competencia metodológica es buena, significa que los procedimientos, tareas encomendadas y la capacidad de identificar problemas son en términos regulares.

Tabla 13: Comparación Promedio de los indicadores de Competencia Metodológica

| | Promedio | Nivel |
|---|-------------|----------------|
| Iniciativa para resolver problemas | 2.33 | Regular |
| Apertura al cambio | 2.10 | Regular |
| Adaptabilidad | 2.17 | Regular |
| Competencia metodológica | 2.20 | Regular |

Fuente: Elaboración propia

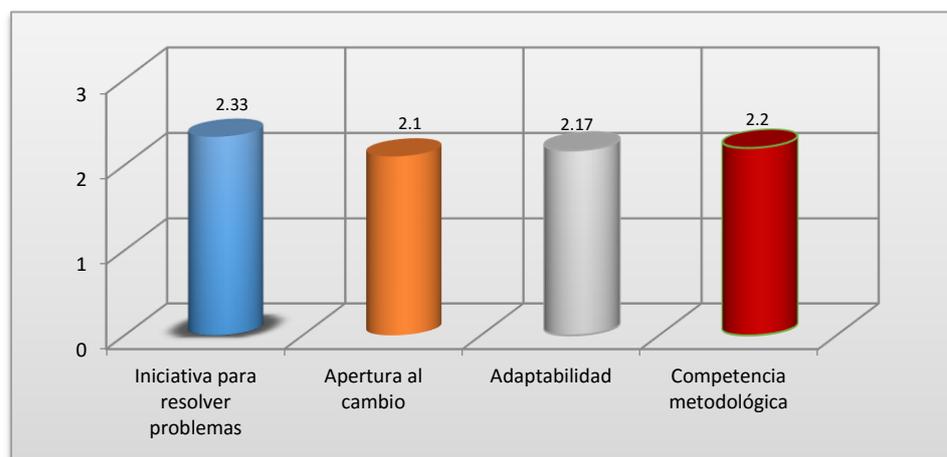


Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la competencia metodológica

Interpretación y Análisis:

- La comparación promedio de los indicadores de la competencia metodológica nos muestra que en promedio la iniciativa para resolver problemas, la apertura al cambio y la adaptabilidad son regulares, por lo tanto la competencia metodológica es regular.

D. COMPETENCIA SOCIAL

Para conocer cómo es la competencia social de los trabajadores de la Asociación de Productores de Cuyes de la Pampa de Anta, Provincia de Anta – Cusco - 2016, se consideró los indicadores: Participa en actividades

grupales de manera solidaria, relaciones interpersonales, precisión y claridad para expresar sus ideas y respeto a criterios ajenos.

Tabla 14: Indicadores de la Competencia Social

| | Participa en actividades grupales de manera solidaria | | Relaciones interpersonales | | Precisión y claridad para expresar sus ideas | | Respeto a criterios ajenos | |
|----------------|---|-------------|----------------------------|-------------|--|-------------|----------------------------|-------------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Mala | 2 | 4.3% | 2 | 4.3% | 5 | 10.6% | 0 | 0% |
| Regular | 23 | 48.9% | 12 | 25.5% | 20 | 42.6% | 3 | 6.4% |
| Buena | 22 | 46.8% | 33 | 70.2% | 22 | 46.8% | 44 | 93.6% |
| Total | 47 | 100% | 47 | 100% | 47 | 100% | 47 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

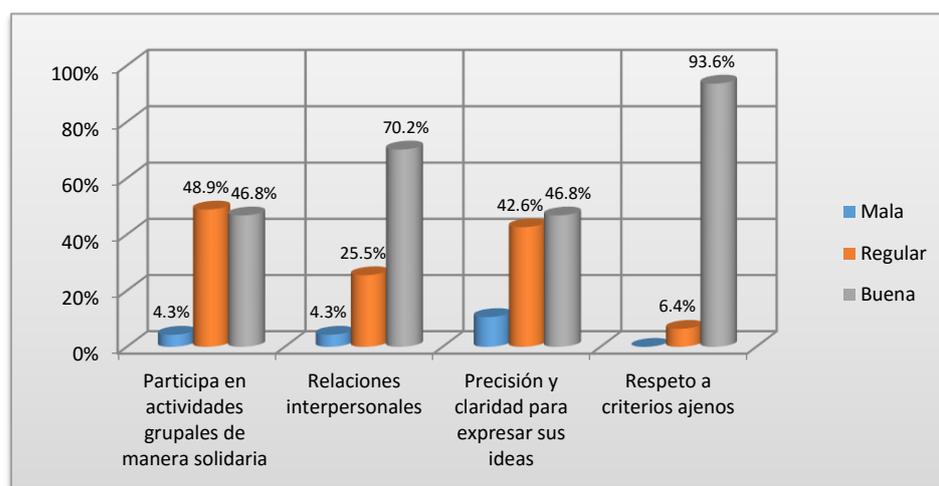


Figura 13: Indicadores de la competencia social

Interpretación y Análisis:

- El 4.3% de los trabajadores entrevistados considera que la participación en actividades grupales de manera solidaria es mala, el 48.9% considera que es regular, mientras que el 46.8% considera que es buena, según los datos obtenidos nos da a conocer que la actitud solidaria de los trabajadores en la asociación es en término medio por lo que es deficiente la participación de un trabajador en los grupos de trabajo.

- El 4.3% de los trabajadores entrevistados considera que las relaciones interpersonales es mala, el 25.5% considera que es regular, mientras que el 70.2% considera que es buena, significa que se relación interpersonales entre trabajadores es con mayor facilidad debido a que son los mismos pobladores que conforman la asociación.
- El 10.6% de los trabajadores entrevistados considera que la precisión y claridad para expresar sus ideas es mala, el 42.6% considera que es regular, mientras que el 46.8% considera que es buena, la expresión de las opiniones e ideas de los trabajadores es con claridad.
- El 6.4% de los trabajadores entrevistados considera que el respeto a criterios ajenos es regular, mientras que el 93.6% considera que es buena, según los datos obtenidos muestra que se mantiene el respeto en los diversos criterios que tienen cada trabajador de la asociación.

Tabla 15: Competencia Social

| | N | % |
|----------------|-----------|-------------|
| Mala | 0 | 0% |
| Regular | 10 | 21.3% |
| Buena | 37 | 78.7% |
| Total | 47 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

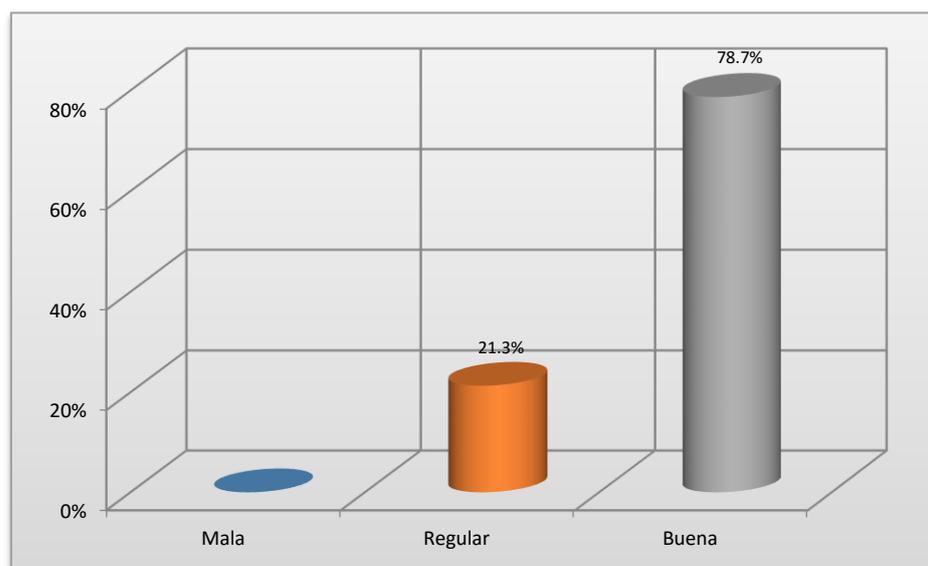


Figura 14: Competencia social

Interpretación y Análisis:

- El 21.3% de los trabajadores entrevistados considera que la competencia social es regular, mientras que el 78.7% considera que la competencia social es buena, por lo cual las formas de comportamiento, Colaborar con otras personas, y la comunicación entre trabajadores es bueno de modo constructivo, muestra un comportamiento positivo frente al grupo.

Tabla 16: Comparación promedio de los indicadores de competencia social

| | Promedio | Nivel |
|--|-------------|--------------|
| Participa en actividades grupales de manera solidaria | 2.33 | Regular |
| Relaciones interpersonales | 2.66 | Buena |
| Precisión y claridad para expresar sus ideas | 2.36 | Buena |
| Respeto a criterios ajenos | 2.94 | Buena |
| Competencia social | 2.57 | Buena |

Fuente: Elaboración propia

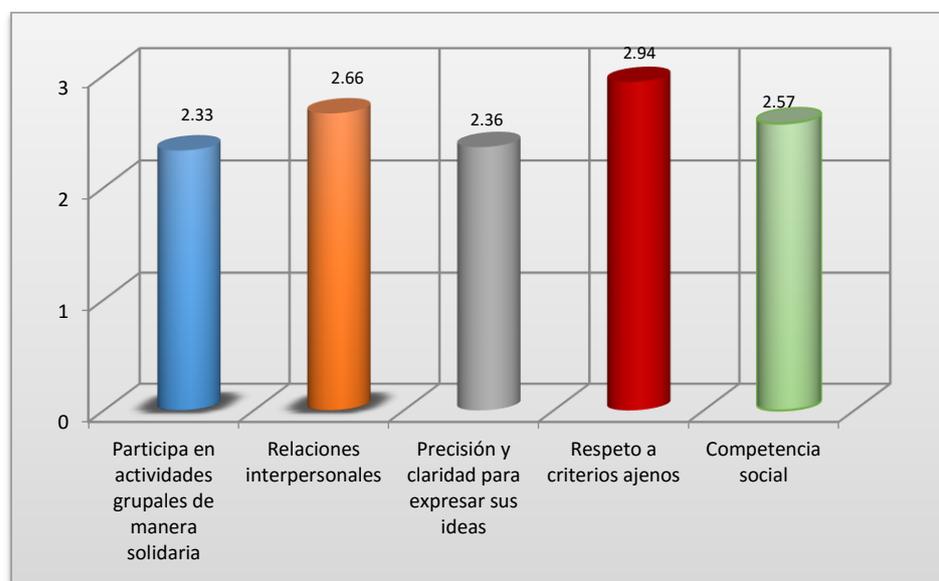


Figura 15: Comparación promedio de los indicadores de la competencia social

Interpretación y Análisis:

- La comparación promedio de los indicadores de la competencia social nos muestra que en promedio la participación en actividades grupales

de manera solidaria es regular, mientras que las relaciones interpersonales, precisión y claridad para expresar sus ideas y respeto a criterios ajenos son buenas, por lo tanto la competencia social es buena en la asociación.

3.3. RESULTADOS DE LA VARIABLE COMPETENCIAS DE ACCIÓN

Tabla 17: Competencias de acción

| | N | % |
|----------------|-----------|-------------|
| Malo | 0 | 0% |
| Regular | 26 | 55.3% |
| Bueno | 21 | 44.7% |
| Total | 47 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

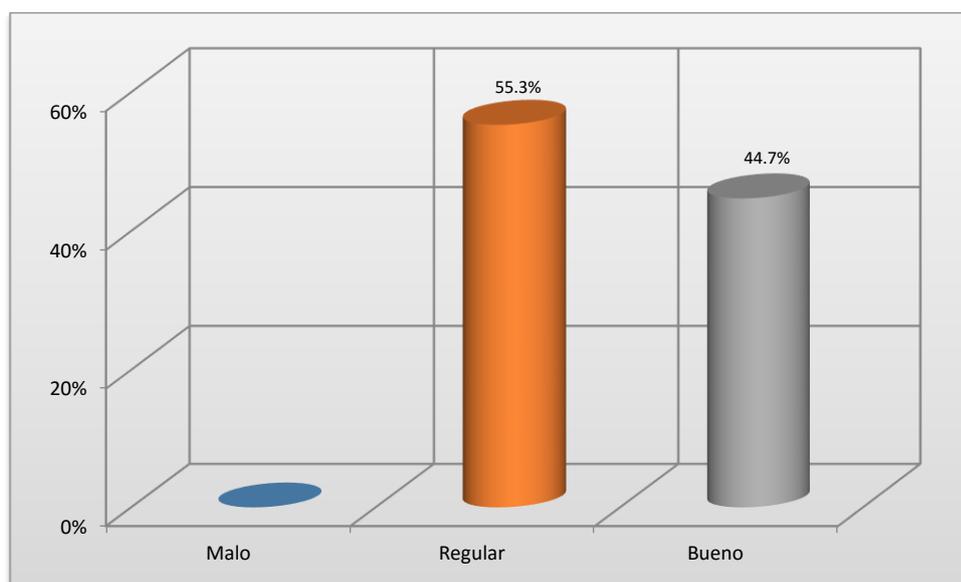


Figura 16: Competencias de acción

Interpretación y Análisis:

- El 55.3% de los trabajadores entrevistados considera que las competencias de acción es regular, mientras que el 44.7% considera que las competencias de acción es buena, según los datos obtenidos nos muestra que los cumplimiento de los objetivos y la disponibilidad de conocimientos,

destrezas y aptitudes necesarias de los trabajadores para laborar en su puesto de trabajo no es lo suficientemente competitivo.

Tabla 18: Comparación promedio de las Dimensiones de las Competencias de Acción

| | Promedio | Nivel |
|----------------------------------|-------------|----------------|
| Competencia técnica | 2.04 | Regular |
| Competencia participativa | 2.33 | Regular |
| Competencia metodológica | 2.20 | Regular |
| Competencia social | 2.57 | Buena |
| Competencias de acción | 2.29 | Regular |

Fuente: Elaboración propia

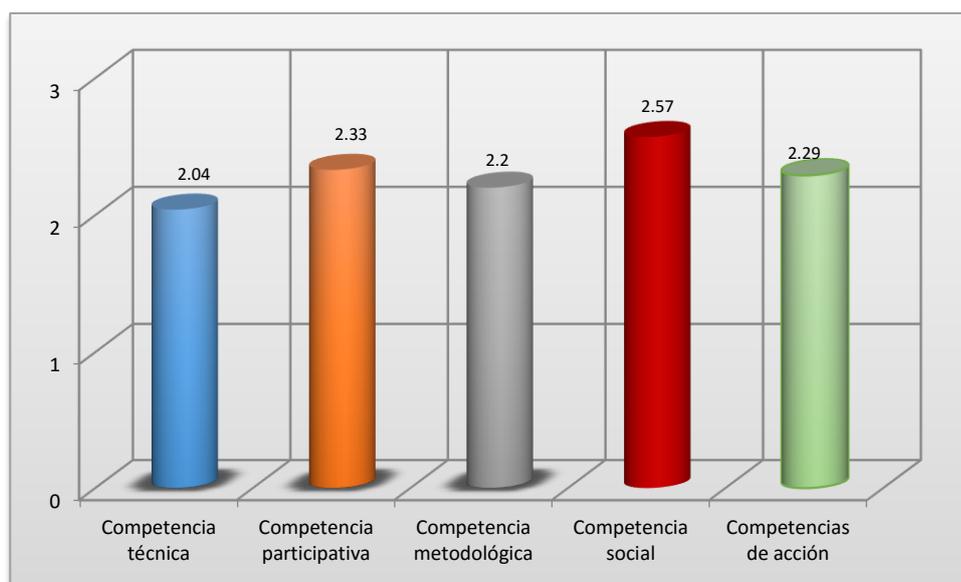


Figura 17: Comparación promedio de las dimensiones del competencias de acción

Interpretación y Análisis:

- La comparación promedio de las dimensiones de las competencias de acción nos muestra que en promedio la competencia técnica, competencia participativa, competencia metodológica son regulares, mientras que la competencia social es buena, por lo que, las competencias de acción es regular, estos datos obtenidos muestran que el dominio de tareas, la

capacidad de solucionar problemas, la participación y diferentes comportamientos organizacionales son en termino regulares dentro de la asociación de productores de cuyes de pampa de Anta.

CONCLUSIONES

- 1) Se concluyó que las competencias de acción de los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta es de nivel regular, lo cual el 55.3% de la población estudiada determinó en una escala promedio de 2.29. que los trabajadores son deficientes, todo ello se debe a la falta de capacitación y formación técnica, por otro punto en la parte participativa, se determinó que hay deficiencia en cuanto al compromiso y disponibilidad a realizar las tareas esto se debe a que hay desacuerdos, conflictos y hay toma de decisiones inoportunas para la asociación, por otro lado en lo metodológico, se debe a la falta de capacidad de adaptabilidad a los nuevos cambios a causa de que los trabajadores no cuentan con la formación y capacitación debida para ello y que no hay iniciativa propia de algunos trabajadores para resolver problemas y conflictos. en cuanto a la parte social se mantiene el respeto a criterio ajeno, solidaridad y la relación inter personales entre compañeros. debido a algunas deficiencias y falta de apoyo de instituciones y de la municipalidad de Anta, los asociados tienden a retirarse de la asociación.
- 2) Se concluyó que las competencias técnicas son en promedio regular en los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta representado por el 76.6% en una escala de 2.04. esto se debe a la ineficacia en cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos a causa de bajo nivel de formación y capacitación, los trabajadores carecen de estas habilidades y destrezas para que puedan ejercer en sus puestos de trabajo y hay desconocimiento en cuanto al uso y manejo de tecnología.
- 3) Se confirma que las competencias participativas en los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta son de nivel regular lo cual indica el 51.1% de la población estudiada que en términos promedios nos da 2.33. debido a la falta de compromiso y disposición a realizar tareas por parte de los trabajadores, y que no hay una adecuada resolución de problemas a causa de una deficiencia en la toma de decisiones para la asociación.

- 4) Se concluyó que las competencias metodológicas de los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta son de nivel regular con el 89.4% de la población estudiada, en términos promedios es de 2.20. debido a la falta de iniciativa de algunos trabajadores para resolver problemas también tienen deficiencias para aperturarse al cambio a causa de que no cuentan con algunas habilidades, conocimientos y destrezas para adaptarse a las nuevas circunstancias.

- 5) Se concluyó que las competencias sociales de los trabajadores de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta son buenas con el 78.7% de la población estudiada representado en una escala de 2.57. debido a que la participación en actividades, relaciones interpersonales, respeto al criterio ajeno son de un nivel óptimo.

RECOMENDACIONES

Se propone las siguientes recomendaciones:

- 1) Se recomienda a los socios directivos poner mayor énfasis en sus trabajadores, así mismo deben de realizar capacitaciones contratando a un especialista en el tema, para mejorar las competencias técnicas, participativas, metodológicas y sociales con la finalidad de formar personal más competitivo y eficiente, así mismo también se le recomienda la evaluación de conocimientos y destrezas por lo menos 3 veces por año con la finalidad de conocer el nivel de conocimiento y desempeño de los trabajadores con lo que se pueda mejorar de manera significativa las competencias de acción.
- 2) Dado que las competencias técnicas son muy importantes, estos deberán ser perfeccionados por lo cual se recomienda al presidente de la asociación que contrate especialistas, así mismo se debe realizar de manera continua cursos de capacitación y pasantía siquiera 1 vez por mes con el objetivo de mejorar dicha competencia en los trabajadores y lograr los objetivos establecidos de cada socio y también mejorar en el proceso de crianza de cuyes.
- 3) En cuanto a las competencias participativas se les recomienda a los directivos que tengan mayor compromiso con la asociación, así mismo se debe realizar charlas con especialistas en el tema y sensibilizar a los trabajadores con el objetivo de mejorar los niveles de participación y desenvolvimiento en sus puestos de trabajo, en lo cual se verá reflejado en la mejora de actitudes por parte de los trabajadores. Y se recomienda participar en programas de pro compite que hay en las municipalidades para el progreso social y económico de la población.
- 4) Se recomienda a los directivos de la asociación tener mayor importancia a las competencias metodológicas ya que permite mejorar en el crecimiento de la asociación, lo cual se recomienda al presidente contratar a un técnico para que pueda capacitar a los trabajadores y así mejorar en el proceso de crianza de cuyes y organizar pasantías con el objetivo de que los trabajadores puedan aplicar procedimientos adecuados y puedan tomar decisiones oportunas para la

solución de problemas en cuanto a las tareas encomendadas Y poder cubrir las necesidades exigidas del mercado.

- 5) En cuanto a las competencias sociales se le recomienda que hagan curso de concientización y jornadas de sensibilización hacia los trabajadores con el objetivo de evitar problemas y conflictos en la asociación así mismo realizar talleres de socialización por lo menos 1 vez por mes para tener un clima laboral eficiente.
- 6) Se le recomienda a los socios directivos de la asociación implementar el manual de organizaciones y funciones (MOF) y el reglamento de organizaciones y funciones (ROF) con el objetivo de mejorar el instrumento de gestión institucional que describa las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo y la estructura organizacional de los diferentes puestos de trabajo.
- 7) Se le recomienda a los directivos de la asociación que implementen un plan estratégico que cuente con misión, visión y valores con el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos de la asociación, de manera eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS – MODELO APA

- Alfaro Jimenez, S. (2011). Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú. Lima, Peru.
- Aneas, M. (2003). Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas. Barcelona.
- Becerra, A. M. (2010). Las Competencias Que Demandan El Mercado Laboral De Los Profesionales Del Campo Economico- Empresarial En La Actualida. Mercado Laboral De Los Profesionales Del Campo Economico- Empresarial En La Actualida (págs. 12-23). Lima: Centro De Investigaciones De La Universidad Del Pacifico.
- Bunk, G. (2003). Competencias clave y tipología. Francia.
- Bunk, G. (1994). La Transmisión De Las Competencias En La Formación Y Perfeccionamiento Profesionales. CEDEFOP , 8-23.
- Bunk, G. (1994). La Trasmision De Las Competencias En La Formacion Y Perfeccionamiento Profesionalde La REFA. Revista Europea De Formacion Profesional , 8-14.
- Bunk, G. (1994). Transmision De Las Competencias En La Formacion Y Perfeccionamiento Profesional De La RFA. CEDEFOP , 8-13.
- Carrazas Arenas, H. C. (2015). competencias laborales de los trabajadores administrativos en la empresa nacional de la coca sur quillabamba. cusco, peru.
- Cinterfor.(1997). OIT/cinterfor. Obtenido de https://www.oitcinterfor.org/livedrupal/sites/default/files/file_publicacion/Metodologi%CC%81a%20Competencias%20Laborales%202015.pdf
- Ducci, M. A. (1997). El Enfoque De Competencia Laboral En La Pespectiva Internacional. El Enfoque De Competencia Laboral En La Pespectiva Internacional (págs. 15-26). Montevideo: CONOCER.
- Gallart, M. A. (1997). competencias laborales: tema clave en la articulacion educacion trabajo. cuestiones actuales de la formacion. montevideo: cinterfor/OIT.
- Gallart, M. A. (1996). veinte años de educacion y trabajo. buenos aires: cinterfor.
- Gonzci, A. A. (1996). Competencia Laboral Y Educacion Basada En Normas De Competencia. Conocer .
- Granados Maguiño, M. A. (2013). Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo. cusco, peru.
- Jessup, G. (1990). Cualificaciones Profesionales Nacionales. FORMACION PROFESIONAL .

- Le Boterf, G. (1998). la ingenieria de las competencias . la ingenieria de las competencias. paris: cinterford.
- Ludeña, A. (2004). La Formacion Por Competencias Laborales. Lima: CAPLAB.
- Marsden, D. (1994). cambio industrial"competencias" y mercados de trabajo. formacion profesional , 10-23.
- Mertens, L. (1996). competencias laborales. sistemas, surgimientoy modelos. montevideo: Cinterford/OIT.
- Morales Medina , J. A. (2010). Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios basada en competencias laborales en una empresa farmacéutica. Guatemala.
- Pavie Nova , A. (2012). Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en chile. Valladolid.
- Salas Paz , A. N. (2016). las competencias del capital humano en el área de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito santo domingo de guzmán oficina principal cusco. cusco, cusco, peru.
- Sladogna, M. (1999). el perfil profesional y la definicion de competencias profesionales. la recentralizacion del diseño curricular. buenos aires: cinterfor/oit.
- Steedman, H. (1994). Evaluacion,certificacion, reconocimientode las destrezas y competencias profesionales. Revista Europea .

ANEXOS

ANEXO 01 Presupuesto Financiero

| Rubro | cantidad | total |
|-------------------------------|----------|----------------|
| RECURSOS HUMANOS | | 350.00 |
| Investigador | 1 | --- |
| Asesor | 1 | -- |
| Colaborador | 20 | -- |
| Procesador de datos | 1 | 350.00 |
| BIENES | | 1750.00 |
| Material de escritorio | | 200.00 |
| Laptop y equipo de computo | | 1300.00 |
| Material de impresión y otros | | 250.00 |
| SERVICIOS | | 500.00 |
| Viáticos | | 200.00 |
| Tipeos e impresiones | | 200.00 |
| Copias | | 100.00 |
| TOTAL | | 2600.00 |

Cuadro De Recursos Humanos

| Rubro | Cantidad |
|--|----------|
| Recursos humanos | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Investigador • Asesor • Colaboradores • Procesador de datos • Otras personas influyentes | - |

Recursos Materiales

| Rubro | Cantidad |
|--|---|
| Bienes | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Lapiceros • Papel bon • Laptop • Cuadernos • Copias • Impresiones • Archivadores • Memoria USB • Escritorio • Otros | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 5 ✓ 1 millar ✓ 1 ✓ 5 ✓ Medio de millar ✓ Cuarto de millar ✓ 3 ✓ 2 ✓ 1 |

ANEXO 02 ADMINISTRACIÓN DE PLAN, CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| Actividades | | 2016 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|-----------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|--|--|
| | | Junio | | | | julio | | | | Agosto | | | | Setiembre | | | | Octubre | | | | noviembre | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 1 | Identificación Del Problema | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Elaboración Del Proyecto | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Presentación Del Proyecto | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Aprobación Del Proyecto De investigación | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Revisión Bibliográfica | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Elaboración Del Instrumento | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Validación De Expertos | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Aplicación De Instrumentos | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Tabulación De Datos | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 10 | Procesamiento Y Análisis De datos | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 11 | Elaboración Del Informe Final | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| 12 | Presentación Del Informe Final | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| 13 | Dictamen De Tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| 14 | Levantamiento De Observación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| 15 | Redacción De Informe Final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 16 | Sustentación De La Tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | |

TEMA: LAS COMPETENCIAS DE ACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CUYES DE LA PAMPA DE ANTA, PROVINCIA DE ANTA - CUSCO-2016

| Variable | Dimensiones | Indicadores |
|---|---|---|
| <p>Variable de Estudio:</p> <p>Competencias de acción:</p> <p>“Conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión; pudiera resolver los problemas profesionales de forma autónoma flexible y estuviera capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” Bunk, citado por (Aneas, 2003)</p> | <p>Competencia Técnica</p> <p>Dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello. (Bunk, Competencias clave y tipología, 2003)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de Objetivos ✓ Uso de tecnologías ✓ Formación y Capacitación |
| | <p>Competencia Participativa</p> <p>Participar en la organización del ambiente de trabajo como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades. (Bunk, Competencias clave y tipología, 2003)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso y Disposición a realizar Tareas ✓ Toma Parte en el debate ✓ Toma de Decisiones ✓ Resolución de conflictos |
| | <p>Competencia Metodológica</p> <p>Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo. (Bunk, Competencias clave y tipología, 2003)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa para resolver problemas ✓ Apertura al cambio ✓ Adaptabilidad |
| | <p>Competencia Social</p> <p>Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal. (Bunk, Competencias clave y tipología, 2003)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa en actividades grupales de manera solidaria ✓ Relaciones Interpersonales ✓ Precisión y claridad para expresar sus ideas ✓ Respeto a criterios ajenos |

ANEXO 04 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: LAS COMPETENCIAS DE ACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CUYES DE LA PAMPA DE ANTA, PROVINCIA DE ANTA – CUSCO- 2016

| Problema | Objetivos | Variables | Metodología |
|---|---|---|---|
| <p>Problema General: ¿Cómo son las competencias de acción de los trabajadores de la Asociación de Criadores de productores de cuyes de la pampa de Anta, provincia de Anta-Cusco-2016?</p> <p>Problemas Específicos ¿Cómo son las competencias Técnicas de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, provincia de Anta-Cusco-2016?</p> <p>¿Cómo son las competencias Participativas de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, provincia de Anta-Cusco-2016?</p> <p>¿Cómo son las competencias Metodológicas de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, provincia de Anta-Cusco-2016?</p> <p>¿Cómo son las competencias Sociales de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, provincia de Anta-Cusco-2016?</p> | <p>Objetivo General: Conocer las competencias de acción de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, provincia de Anta-Cusco-2016</p> <p>Objetivos Específicos Conocer las competencias Técnicas de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, provincia de Anta-Cusco-2016</p> <p>Conocer las competencias Participativas de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, provincia de Anta-Cusco-2016</p> <p>Conocer las competencias Metodológicas de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, provincia de Anta-Cusco-2016</p> <p>Conocer las competencias Sociales de los trabajadores de la Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, provincia de Anta-Cusco-2016</p> | <p>Variable de Estudio: Competencias de Acción</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencias Técnicas ➤ Competencias Participativas ➤ Competencias Metodológicas ➤ Competencias Sociales | <p>Tipo: Básico</p> <p>Nivel Descriptivo</p> <p>Diseño No Experimental</p> <p>Población 47 Socios</p> <p>Muestra 47 Trabajadores</p> |

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES | PESO | N° DE ÍTEMS | ÍTEMS | CRITERIOS DE EVALUACIÓN |
|-------------------------------|---------------------------|---|------|-------------|---|--|
| COMPETENCIAS DE ACCIÓN | COMPETENCIA TÉCNICA | <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de Objetivos Uso de tecnologías Formación y Capacitación | 20 | 3 | 1. Cumple con los objetivos establecidos. 2. Maneja la tecnología necesaria en la asociación. 3. Se capacita constantemente en actividades propias de la asociación. | Cumple Adecuadamente Cumple Medianamente No Cumple |
| | COMPETENCIA PARTICIPATIVA | <ul style="list-style-type: none"> Compromiso y Disposición a realizar Tareas Toma Parte en el debate Toma de Decisiones Resolución de conflictos | 27 | 4 | 4. Mantiene una actitud de involucramiento en la realización de sus actividades. 5. Participa activamente en los debates realizados. 6. Toma las decisiones oportunamente. 7. Resuelve conflictos de manera asertiva. | |
| | COMPETENCIA METODOLÓGICA | <ul style="list-style-type: none"> Iniciativa para resolver problemas Apertura al cambio Adaptabilidad | 20 | 3 | 8. Evidencia iniciativa para evaluar y presentar alternativas de solución de problemas. 9. Mantiene una actitud abierta a nuevas situaciones laborales. 10. Se adapta fácilmente a diferentes contextos laborales. | |
| | COMPETENCIA SOCIAL | <ul style="list-style-type: none"> Participa en actividades grupales de manera solidaria Relaciones Interpersonales Precisión y claridad para expresar sus ideas Respeto a criterios ajenos | 33 | 4 | 11. Presenta actitud solidaria frente a sus compañeros de trabajo. 12. Se relaciona fácilmente con sus compañeros de trabajo. 13. Expresa claramente sus opiniones e ideas en la asociación. 14. Mantiene el respeto frente a opiniones diversas de sus compañeros | |
| | | | 100% | 14 | | |

**ANEXO 05 FICHA DE OBSERVACION
UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES
FICHA DE OBSERVACIÓN**

Nombre:.....

Área de Trabajo:.....

CA = Cumple adecuadamente

CM = Cumple mediamente

NC = No cumple

| ÍTEMS | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | |
|---|-------------------------|----|----|
| | CA | CM | NC |
| 1. Cumple con los objetivos establecidos de la asociación de productores de cuyes de Pampa de Anta. | | | |
| 2. Conoce la infraestructura y maquinaria necesaria para la crianza de cuyes. | | | |
| 3. Se capacita constantemente en actividades propias para la crianza y producción de cuyes. | | | |
| 4. Esta permanentemente relacionado con las actividades desarrolladas en la crianza y producción de cuyes. | | | |
| 5. Participa activamente en los debates y decisiones para solucionar los problemas y lograr mejoramiento en la crianza y producción de cuyes. | | | |
| 6. La asociación toma las decisiones oportunamente para el mejoramiento de la crianza y producción de cuyes. | | | |
| 7. Son resueltos los problemas o conflictos con la toma de decisiones. | | | |
| 8. Evidencia iniciativa para evaluar y presentar alternativas de solución de problemas | | | |
| 9. Con los objetivos y resultados logrados la asociación acepta nuevas propuestas e iniciativas de los socios y nuevos socios. | | | |
| 10. Se adapta a las nuevas propuestas e iniciativas de los socios. | | | |
| 11. Presenta actitud solidaria a sus compañeros de la asociación en sus nuevas propuestas e iniciativas. | | | |
| 12. Se relaciona fácilmente con los socios de la asociación. | | | |
| 13. Expresa claramente sus opiniones e ideas en la asociación. | | | |
| 14. Mantiene el respeto frente a opiniones diversas de los socios. | | | |

ANEXO 06 ELABORACION DE PREGUNTAS POR CADA DIMENSION PREGUNTAS PARA LA COMPETENCIA TÉCNICA

| | ITEM | | No cumple | Cumple medianamente | Cumple adecuadamente | Total |
|-----------|--|---|-----------|---------------------|----------------------|-------|
| P1 | Cumple con los objetivos establecidos de la asociación de productores de cuyes de Pampa de Anta. | N | 2 | 34 | 11 | 47 |
| | | % | 4.3% | 72.3% | 23.4% | 100% |
| P2 | Conoce la infraestructura y maquinaria necesaria para la crianza de cuyes. | N | 8 | 33 | 6 | 47 |
| | | % | 17% | 70.2% | 12.8% | 100% |
| P3 | Se capacita constantemente en actividades propias para la crianza y producción de cuyes. | N | 7 | 35 | 5 | 47 |
| | | % | 14.9% | 74.5% | 10.6% | 100% |

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN COMPETENCIA PARTICIPATIVA

| | ITEM | | No cumple | Cumple medianamente | Cumple adecuadamente | Total |
|-----------|--|---|-----------|---------------------|----------------------|-------|
| P4 | Esta permanentemente relacionado con las actividades desarrolladas en la crianza y producción de cuyes. | N | 5 | 25 | 17 | 47 |
| | | % | 10.6% | 53.2% | 36.2% | 100% |
| P5 | Participa activamente en los debates y decisiones para solucionar los problemas y lograr mejoramiento en la crianza y producción de cuyes. | N | 2 | 20 | 25 | 47 |
| | | % | 4.3% | 42.6% | 53.2% | 100% |
| P6 | La asociación toma las decisiones oportunamente para el mejoramiento de la crianza y producción de cuyes. | N | 0 | 24 | 23 | 47 |
| | | % | 0% | 51.1% | 48.9% | 100% |
| P7 | Son resueltos los problemas o conflictos con la toma de decisiones. | N | 2 | 27 | 18 | 47 |
| | | % | 4.3% | 57.4% | 38.3% | 100% |

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN COMPETENCIA METODOLÓGICA

| | ITEM | | No cumple | Cumple medianamente | Cumple adecuadamente | Total |
|------------|---|---|-----------|---------------------|----------------------|-------|
| P8 | Evidencia iniciativa para evaluar y presentar alternativas de solución de problemas. | N | 4 | 22 | 21 | 47 |
| | | % | 8.5% | 46.8% | 44.7% | 100% |
| P9 | Con los objetivos y resultados logrados la asociación acepta nuevas propuestas e iniciativas de los socios y nuevos socios. | N | 2 | 38 | 7 | 47 |
| | | % | 4.3% | 80.9% | 14.9% | 100% |
| P10 | Se adapta a las nuevas propuestas e iniciativas de los socios. | N | 2 | 35 | 10 | 47 |
| | | % | 4.3% | 74.5% | 21.3% | 100% |

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN COMPETENCIA SOCIAL

| | ITEM | | No cumple | Cumple medianamente | Cumple adecuadamente | Total |
|------------|--|---|-----------|---------------------|----------------------|-------|
| P11 | Presenta actitud solidaria a sus compañeros de la asociación en sus nuevas propuestas e iniciativas. | N | 2 | 23 | 22 | 47 |
| | | % | 4.3% | 48.9% | 46.8% | 100% |
| P12 | Se relaciona fácilmente con los socios de la asociación. | N | 2 | 12 | 33 | 47 |
| | | % | 4.3% | 25.5% | 70.2% | 100% |
| P13 | Expresa claramente sus opiniones e ideas en la asociación. | N | 5 | 20 | 22 | 47 |
| | | % | 10.6% | 42.6% | 46.8% | 100% |
| P14 | Mantiene el respeto frente a opiniones diversas de los socios. | N | 0 | 3 | 44 | 47 |
| | | % | 0% | 6.4% | 93.6% | 100% |

ANEXO 07 PROPUESTA DE MISION Y VISION Y VALORES

Misión:

Somos una asociación de productores de cuyes sostenibles de pequeños productores con enfoque empresarial que presta servicios de comercialización de carne de cuye, ofertando al mercado productos de calidad.

Visión:

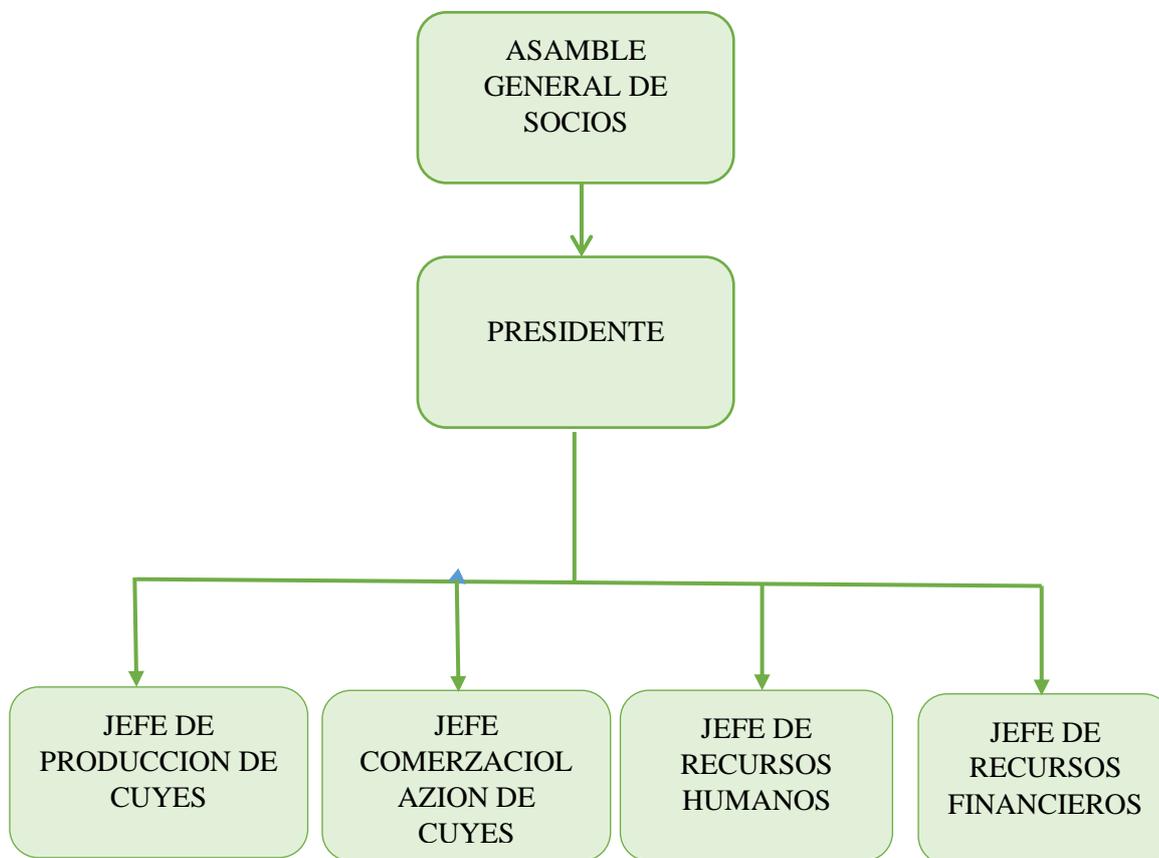
Seremos una asociación auto sostenible de productores de cuyes en el mercado local y nacional en la que piense un comprador cuando necesite un producto de calidad, entregado con responsabilidad.

Para lograr realizar nuestra Misión y Visión, trabajamos con los siguientes valores estratégicos:

- i.** Responsabilidad: Cumplir con compromisos y obligaciones, tanto hacia fuera como hacia adentro de la asociación.
- ii.** Calidad de productos y servicios: Es muy importante brindar servicios y productos de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes y socios.
- iii.** Sostenibilidad organizativa: Promover mecanismos eficientes y eficaces de comunicación entre asociados y en toda la asociación. El objetivo es mejorar la identificación, compromiso y lealtad de los socios ante la asociación.
- iv.** Sostenibilidad financiera: La auto sostenibilidad financiera se obtendrá a través de la prestación de servicios relacionados con la comercialización de carne de cuye.
- v.** Mejora continua: Para mejorar nuestra competitividad en el mercado local y nacional es necesario fomentar la innovación en nuestros procedimientos que permitan ofrecer mejores servicios y productos disminuyendo costos y rebasando expectativas de clientes.

ANEXO 08 PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta



ANEXO 09 PROPUESTAS DE MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES (MOF)

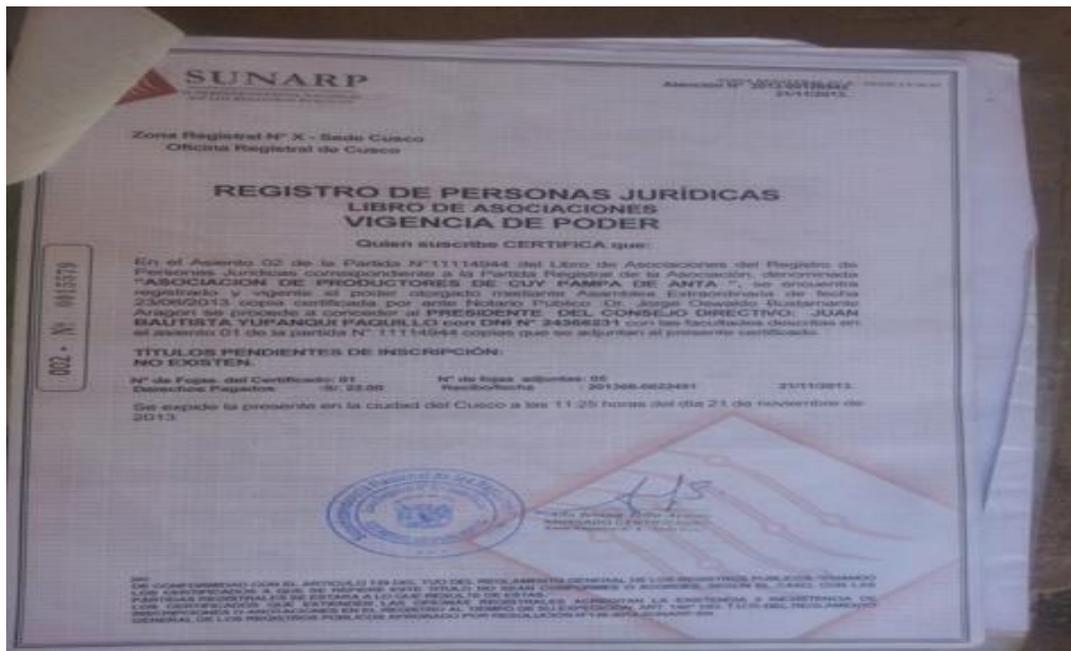
| |
|--|
| <p>1. INTRODUCCIÓN:</p> <p>ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS</p> <p>La asamblea general de socios tiene como propósito, proponer evaluar los planes para la asociación de corto, mediano y largo plazo con el fin de mejorar los productos de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta</p> |
| <p>2. Presidente de la asociación</p> |
| <p>2.1 Situaciones generales y específicas</p> <p>El presidente de la asociación se encarga de facilitar la ejecución de los procesos operativo a través de las capacitaciones correspondientes</p> |
| <p>2.2 Misión:</p> <p>Somos una asociación de productores de cuyes sostenibles de pequeños productores con enfoque empresarial que presta servicios de comercialización de carne de cuy, ofertando al mercado productos de calidad.</p> |
| <p>2.3 Visión:</p> <p>Seremos una asociación auto sostenible de productores de cuyes en el mercado local y nacional en la que piense un comprador cuando necesite un producto de calidad, entregado con responsabilidad.</p> |
| <p>2.4 Funciones generales</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir formular y evaluar el plan estratégico. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y supervisar la formulación de los informes para la asamblea general de socios |
| <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo en cuanto en cuanto a los mecanismos de capacitación. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo en el proceso de crianza de cuyes |
| <p>Relaciones</p> <p>El presidente de la asociación depende directamente de la asamblea general de socios. El presidente, ejerce autoridad sobre el Personal y los asociados. La naturaleza de sus actividades ejerce autoridad funcional sobre el personal</p> |
| <p>3. Estructura de los cargos</p> |
| <p>cargos</p> |
| <p>presidente</p> |
| <p>Detalle del cargo</p> <p>Dirigir y evaluar el planeamiento de la asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta, así como optimizar los recursos económicos de la asociación</p> |
| |

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|---------------------------------------|--|
| NOMBRE DEL CARGO: | JEFE DE PRODUCCION DE CUYES |
| DEPENDENCIA: | AREA PRODUCCION DE CUYES |
| NUMERO DE CARGOS: | UNO |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO: | PRESIDENTE |
| SOLICITA REPORTES Y REPORTA A: | PRESIDENTE, JEFE COMERCIAL, JEFE DE RECURSOS HUMANOS, ASAMBLE GENERAL DE SOCIOS |
| NUMERO | PROCEDIMIENTOS |
| 1 | Le explica el procedimiento necesario a sus subordinados, para llevar acabo el objetivo del área de producción. |
| 2 | Recibe un reporte completo de parte del presidente de la asociación acerca de los comportamientos, actitudes y aptitudes. |
| 3 | Atiende solicitudes, quejas y peticiones del presidente de la asociación. |
| 4 | Determina la mejor forma de resolver las quejas y peticiones del presidente |
| 5 | Determina las mejores estrategias para realizar las actividades diarias, para elaborar su reporte para el presidente. |
| 6 | Realiza el informe de actividades diarias, semanales, mensuales para la asamblea general de socios. |
| NOMBRE DEL CARGO: | JEFE DE COMERCIALIZACION DE CUYES |
| DEPENDENCIA: | AREA COMERCIALIZACION DE CUYES |
| NUMERO DE CARGOS: | UNO |
| CARGO DEL JEFE INMEDIATO: | PRESIDENTE |
| SOLICITA REPORTES Y REPORTA A: | PRESIDENTE, JEFE COMERCIAL, JEFE DE RECURSOS HUMANOS, ASAMBLE GENERAL DE SOCIOS |
| NUMERO | PROCEDIMIENTOS |
| 1 | Realizar la correcta comercialización de los cuyes y velar por los intereses de la asociación. |
| 2 | Le explica el procedimiento necesario a sus subordinados, para llevar acabo el objetivo del área de comercialización de cuyes. |
| 3 | Recibe un reporte completo de la venta de cuyes y el flujo de dinero de las ventas realizadas. |
| 4 | Atiende solicitudes, quejas de los trabajadores y peticiones del presidente de la asociación. |
| 5 | Determina la mejor forma de resolver las quejas de los clientes y/o trabajadores de la asociación y peticiones del presidente |
| 6 | Determina las mejores estrategias para realizar las ventas diarias, para elaborar su reporte para el presidente. |
| 7 | Realiza el informe de las ventas diarias, semanales, mensuales de los cuyes para la asamblea general de socios. |

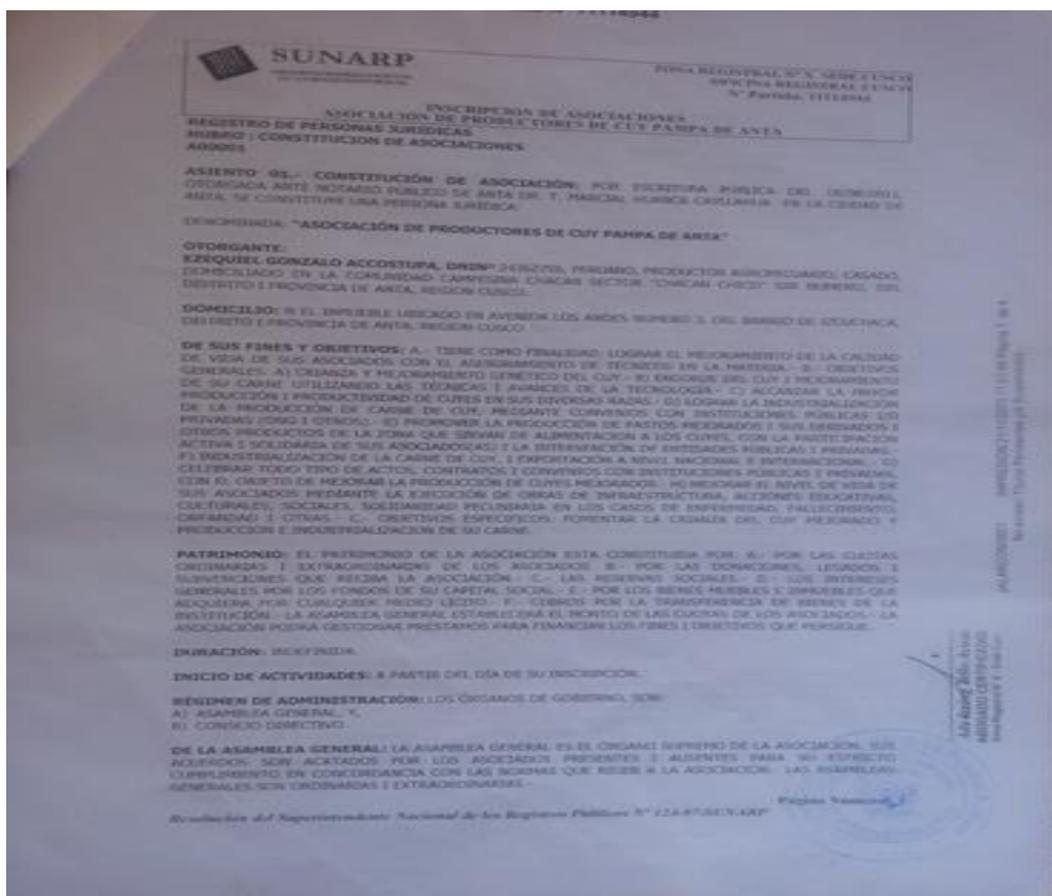
**ANEXO 10 PROPUESTA DE CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL
(CAP)**

| Cuadro para la asignación del personal | | | | | | |
|---|--|-------|---------------|--------|---------------------------------------|-----------|
| Asociación: | Asociación de productores de cuyes de la pampa de Anta | | | | | |
| presidenta | María Evangelina Quispe Teniente | | | | | |
| comunidades | Aparquilla | Pacca | YungaKi | Chacan | Cconchacalla | Manthocya |
| asociados | 5 | 7 | 8 | 10 | 15 | 2 |
| trabajadores | 5 | 7 | 8 | 10 | 15 | 2 |
| Total de socios | | | = 47 | | | |
| Dirección | | | | | | |
| Asamblea general de socios | | | socios | | | |
| trabajadores | | | Numero | | | |
| Presidente de la asociación | | | 01 | | directivos | |
| Vice presidente | | | 01 | | | |
| secretaria | | | 01 | | | |
| vocal | | | 01 | | | |
| Total de trabajadores | | | 04 | | | |
| Área de producción | | | | | | |
| Jefe de producción | | | 01 | | Personal de producción | |
| operarios | | | 16 | | | |
| Especialistas en crianza de cuyes | | | 01 | | | |
| Total de trabajadores | | | 08 | | | |
| Área de comercialización de cuyes | | | | | | |
| Jefe de comercialización de cuyes | | | 01 | | Personal de comercialización de cuyes | |
| Encargados de venta | | | 06 | | | |
| Especialista | | | 01 | | | |
| total | | | 07 | | | |
| Área de recursos humanos | | | | | | |
| Jefe de recursos humanos | | | 01 | | Personal de Recursos Humanos | |
| Profesional para capacitación | | | 14 | | | |
| total | | | 15 | | | |
| Área de recursos financieros | | | | | | |
| Jefe de recursos financieros | | | 01 | | Personal de recurso financieros | |
| tesorero | | | 01 | | | |
| total | | | 02 | | | |
| Total de trabajadores | | | 47 | | | |

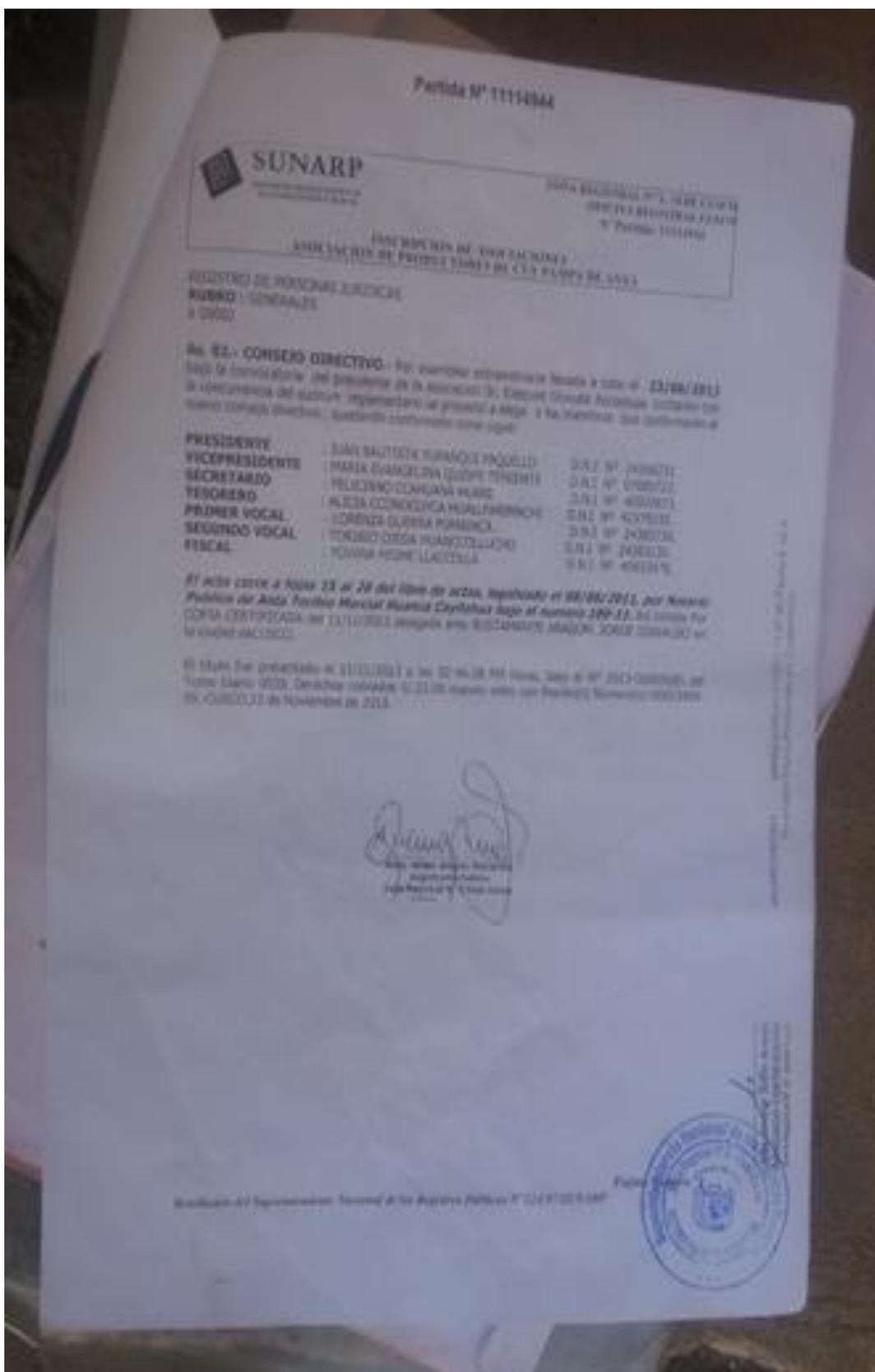
ANEXO 11 DOCUMENTOS DE LA ASOCIACION



Documentos de la asociación



Documentos de constitución de la asociación



Documentos legales de los directivos

ANEXO 12 FOTOS DE LA VISITA A LA ASOCIACION

Trabajo de campo en la provincia de anta



Visita a las comunidades conformantes de la asociación



Aplicación de los cuestionarios a los trabajadores



Entrevista a sr Mario Ayma técnico en capacitación crianza de cuyes.



Visita e entrevista a los trabajadores.



Visita de los galpones.



Fotos de visita de entrevista a los galpones



Los criaderos de cuyes



Foto de las diferentes razas de cuyes



Fotografías las diferentes entrevistas realizadas