



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

**MODALIDAD:
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CENTRO
DE DISTRIBUCIÓN TOPSY MANABÍ PARA EL MEJORAMIENTO
DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**

**AUTORA:
JESSICA ANDREA BRAVO INTRIAGO**

**TUTORA:
ING. EVELYN CAROLINA MIRANDA CUSME**

CALCETA, NOVIEMBRE 2021

DERECHOS DE AUTORÍA

JESSICA ANDREA BRAVO INTRIAGO, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



.....
JESSICA ANDREA BRAVO INTRIAGO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

MG. EVELYN CAROLINA MIRANDA CUSME, certifica haber tutelado el proyecto **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN TOPSY MANABÍ PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**, que ha sido desarrollada por **JESSICA ANDREA BRAVO INTRIAGO**, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Firmado electrónicamente por:
**EVELYN CAROLINA
MIRANDA CUSME**

.....
MG. EVELYN CAROLINA MIRANDA CUSME

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación: **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN TOPSY MANABÍ PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**, que ha sido propuesto, desarrollado por Jessica Andrea Bravo Intriago, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Firmado electrónicamente por:
**SUSY TATIANA
TOALA MENDOZA**



Firmado electrónicamente por:
**BENIGNO JAVIER
ALCIVAR
MARTINEZ**

.....
Ing. Susy Tatiana Tóala Mendoza, Mg.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Benigno J. Alcívar Martínez, Mba.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
**YESSENIA JOHANA
MARQUEZ BRAVO**

.....
Ing. Yessenia J. Márquez Bravo, Mg.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera primordial a Dios por darme el maravilloso regalo de la vida, por darme salud y la fortaleza para culminar mis estudios.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado conocimientos profesionales día a día;

A mi madre que con su apoyo incondicional me impulsó a seguir siempre adelante, y

A todos los docentes que a través de los largos años de estudio fueron dando sus conocimientos para que hoy pueda utilizarlos.

JESSICA ANDREA BRAVO INTRIAGO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios quien ha sido mi guía y quien me ha dado la fuerza necesaria para poder vencer cada obstáculo de la vida y así poder lograr mis objetivos, ya que sin él no habría podido culminar esta etapa tan importante para mí. A mis padres por todo su amor, su apoyo incondicional y por haber estado conmigo en todo momento. A mi novio por ser un excelente amigo y compañero de vida y por alegrar mis días tristes en los que sentía no poder más. A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron con el desarrollo de este trabajo y de toda la carrera universitaria.

JESSICA ANDREA BRAVO INTRIAGO

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO GENERAL	vii
CONTENIDO DE TABLAS	ix
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	x
CONTENIDO DE FIGURAS	xi
RESUMEN.....	xii
PALABRAS CLAVE	xii
ABSTRACT	xiii
KEYWORDS.....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVO GENERAL	4
1.4. IDEA A DEFENDER	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. COMPETENCIAS LABORALES	5
2.1.1. COMPETENCIAS LABORALES GENERALES	7
2.1.2. COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS.....	14
2.1.3. ESTRATEGIA INTEGRAL DE INCORPORACIÓN.....	16
2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	18
2.2.1. TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	19
2.2.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	22
2.2.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	23
2.2.4. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN	23
2.2.5. RAZONES POR LAS QUE SE EVALÚA EL DESEMPEÑO.....	25
2.2.6. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	26
2.3. EMPRESA DE HELADOS TOPSY.....	27
2.4. DISTRIBUIDORAS	27
2.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA	28

	viii
2.6. DIAGNÓSTICO	29
2.7. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	30
2.8. PLAN DE ACCIÓN	30
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	32
3.1. UBICACIÓN.....	32
3.2. DURACIÓN.....	32
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO	32
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	33
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	33
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO	34
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO.....	34
3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO	35
3.5.4. MÉTODO SINTÉTICO.....	35
3.5.5. MÉTODO DE DELPHI.....	35
3.5.6. COEFICIENTE V DE AIKEN	35
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.6.1. ENCUESTA.....	36
3.6.2. ENTREVISTA.....	36
3.7. HERRAMIENTAS.....	37
3.7.1. MAPEO ORGANIZACIONAL.....	37
3.7.2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA	37
3.7.3. 5 W + 1 H	38
3.7.4. CUESTIONARIO	38
3.7.5. GUÍA DE ENTREVISTA	38
3.8. POBLACIÓN	39
3.9. PROCESO DE INVESTIGACIÓN	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
5.1. CONCLUSIONES.....	105
5.2. RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS.....	113

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 4.1. Ficha técnica del Centro de Distribución Topsy, Manabí.....	44
Tabla 4.2. Productos Topsy	46
Tabla 4.3. Trabajadores centro de distribución.....	46
Tabla 4.4. Trabajadores centro de distribución.....	47
Tabla 4.5. Trabajadores centro de distribución.....	47
Tabla 4.6. Trabajadores centro de distribución.....	47
Tabla 4.7. Perfil de los expertos	48
Tabla 4.8. Cálculo del coeficiente de conocimiento por experto mediante la fórmula.....	49
Tabla 4.9. Valoraciones Coeficiente de Argumentación.....	50
Tabla 4.10. Patrón Coeficiente de Argumentación	50
Tabla 4.11. Calificaciones coeficiente de argumentación	51
Tabla 4.12. Cálculo coeficiente de competencia	52
Tabla 4.13. Matriz de autores para definir las competencias organizacionales	54
Tabla 4.14. Competencias laborales antes de validación	55
Tabla 4.15. Selección de competencias método V de Aiken	56
Tabla 4.16. Competencias seleccionadas	57
Tabla 4.17. Indicadores de evaluación validados por competencia.....	58
Tabla 4.18. Estructura encuesta evaluación del desempeño por competencias	59
Tabla 4.18. Calificaciones para interpretar los resultados.....	60
Tabla 4.20. Estadísticos descriptivos competencia integración y justicia.....	61
Tabla 4.21. Resultados por preguntas de la competencia Integridad y Justicia	62
Tabla 4.22. Estadístico descriptivo competencia estructura y organización	63
Tabla 4.23. Resultados por preguntas de la competencia integridad y justicia.....	64
Tabla 4.24. Estadístico descriptivo competencia orientación al cliente	65
Tabla 4.25. Resultados por preguntas de la competencia orientación al cliente	67
Tabla 4.26. Estadístico descriptivo competencia orientación a resultados	67
Tabla 4.27. Resultados por pregunta de la competencia orientación a resultados.....	69
Tabla 4.28. Estadístico descriptivo competencia integración.....	69
Tabla 4.29. Resultados por preguntas de la competencia integración	71
Tabla 4.30. Estadísticos descriptivos competencia autodisciplina.....	71
Tabla 4.31. Resultados por preguntas de la competencia autodisciplina.....	73
Tabla 4.32. Estadístico descriptivo competencia calidad del trabajo.....	74
Tabla 4.33. Resultados por preguntas de la competencia calidad del trabajo	75
Tabla 4.34. Estadístico descriptivo competencia productividad.....	77
Tabla 4.35. Resultados por preguntas de la competencia productividad	78
Tabla 4.36. Estadístico descriptivo competencia trabajo en equipo	79
Tabla 4.37. Resultados por preguntas de la competencia trabajo en equipo	81
Tabla 4.38. Estadístico descriptivo competencia comunicación efectiva	82
Tabla 4.39. Resultados por preguntas de la competencia comunicación efectiva.....	83
Tabla 4.40. Estadístico descriptivo competencia planificación y desarrollo	84
Tabla 4.41. Resultados por pregunta de la competencia planificación y desarrollo	86
Tabla 4.42. Estadístico descriptivo competencia habilidades analíticas	87

Tabla 4.43. Resultados por preguntas de la competencia habilidades analíticas	89
Tabla 4.44. Estadístico descriptivo competencia eficiencia.....	89
Tabla 4.45. Resultados por preguntas de la competencia eficiencia	91
Tabla 4.46. Estadístico descriptivo competencia cuidado de la propiedad	92
Tabla 4.47. Resultados por preguntas de la competencia cuidado de la propiedad.....	94
Tabla 4.48. Nivel de los indicadores por competencia	95
Tabla 4.49. Nivel de los indicadores por competencia	96
Tabla 4.50. Nivel de los indicadores por competencia	97
Tabla 4.51. Acciones de mejora para la competencia estructura y organización.	99
Tabla 4.52. Acciones de mejora para la competencia de Autodisciplina.....	101
Tabla 4.53. Acciones de mejora para la competencia de Planificación y Desarrollo.....	103

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Competencia Integridad y Justicia.....	61
Gráfico 4.2. Semáforo Competencia Integridad y Justicia.....	61
Gráfico 4.3. Competencia Estructura y Organización	63
Gráfico 4.4. Semáforo Competencia Estructura y Organización	63
Gráfico 4.5. Semáforo Competencia orientación al cliente	66
Gráfico 4.6. Semáforo Competencia orientación al cliente	66
Gráfico 4.7. Semáforo competencia orientación a resultados	68
Gráfico 4.8. Semáforo competencia orientación a resultados	68
Gráfico 4.9. Semáforo competencia integración	70
Gráfico 4.10. Semáforo competencia integración	70
Gráfico 4.11. Semáforo competencia autodisciplina.....	72
Gráfico 4.12. Semáforo competencia autodisciplina.....	72
Gráfico 4.13. Semáforo competencia calidad del trabajo	74
Gráfico 4.14. Semáforo competencia calidad del trabajo	75
Gráfico 4.15. Semáforo competencia productividad	77
Gráfico 4.16. Semáforo competencia productividad	78
Gráfico 4.17. Semáforo competencia trabajo en equipo	80
Gráfico 4.18. Semáforo competencia trabajo en equipo	80
Gráfico 4.19. Semáforo competencia comunicación efectiva	82
Gráfico 4.20. Semáforo competencia comunicación efectiva	83
Gráfico 4.21. Semáforo Competencia planificación y organización.....	85
Gráfico 4.22. Semáforo Competencia planificación y organización.....	85
Gráfico 4.23. Semáforo Competencia habilidades analíticas	87
Gráfico 4.24. Semáforo Competencia habilidades analíticas	88
Gráfico 4.25. Semáforo Competencia eficiencia.....	90
Gráfico 4.26. Semáforo Competencia eficiencia.....	90
Gráfico 4.27. Semáforo Competencia cuidado de la propiedad.....	92
Gráfico 4.28. Semáforo Competencia cuidado de la propiedad.....	93
Gráfico 4.29. Semáforo competencia trabajo en equipo	95

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2. 1. Hilo conductor del marco teórico referencial a la investigación	5
Figura 2.2. Competencias para alcanzar resultados	11
Figura 2. 3. Hábitos efectivos	17
Figura 2. 4. Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias	20
Figura 3.1. Dirección distribuidora TOPSY Manabí, ubicada en la ciudad de Portoviejo.....	32
Figura 4.1. Diagrama de Ishikawa Competencias organizacionales Corporación Fortaleza del Valle.....	98

RESUMEN

El desarrollo de la presente investigación tuvo por finalidad evaluar el desempeño del personal del Centro de Distribución Topsy, con el propósito de lograr el mejora de las competencias laborales, para este fin, fue preciso estructurar el procedimiento metodológico, mediante tres fases de desarrollo bases, siendo necesario aplicar una investigación de tipo bibliográfica y de campo, puesto que, consistió en estudiar la unidad de análisis en el lugar de los hechos, apoyados del análisis y la síntesis como técnicas bases, para la aplicación de las herramientas como la encuesta y entrevista, en la etapa de recopilación de información; mientras que en la etapa de procesamiento, análisis y diagnóstico de los datos recabados, se emplearon software estadísticos como el SPSS, Microsoft Office Excel, diagrama de Ishikawa y la matriz 5w + 1h. Procedimiento clave que permitió identificar un total de 14 competencias laborales para la medición, de las cuales, la orientación al cliente, presenta un nivel alto de desempeño, mientras 12, evidencian un logro medio y solo la competencia estructura y organización reflejó un nivel bajo, correspondiente al 63%; concluyéndose mediante el estudio, la necesidad de aplicar evaluaciones del desempeño permanentes, para lograr desarrollar las competencias del personal y llevar los indicadores que las integran de ponderaciones bajas o medias a altas o desarrolladas.

PALABRAS CLAVE

Competencias, evaluación, desempeño, talento humano

ABSTRACT

The development of this research was aimed at evaluating the performance of the Topsy Distribution Center staff, in order to achieve the improvement of labor competencies, for this purpose, it was necessary to structure the methodological procedure, through three basic development phases, being necessary to apply a bibliographic and field type research, since it consisted of studying the unit of analysis at the scene, supported by analysis and synthesis as basic techniques, for the application of tools such as the survey and interview , in the information gathering stage; While in the stage of processing, analysis and diagnosis of the data collected, statistical software such as SPSS, Microsoft Office Excel, the Ishikawa diagram and the 5w + 1h matrix were used. Key procedure that allowed the identification of a total of 14 labor competencies for measurement, of which customer orientation presents a high level of performance, while 12 show a medium achievement and only the structure and organization competence reflected a low level. corresponding to 63%; concluding by means of the study, the need to apply permanent performance evaluations, in order to develop the competencies of the personnel and bring the indicators that integrate them from low or medium to high or developed weights.

KEYWORDS

Skills, evaluation, performance, human talent

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresa, sin importar el tamaño o actividad a la que se dediquen, no pueden funcionar sin el esfuerzo y entrega del capital humano, que, de acuerdo a Navarro (2015) éste “corresponde al valor de las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, del perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás” Además Belamaric (2006, citado por Chávez & García, 2015) puntualiza la importancia del capital humano mencionando que éste es “el recurso en el sentido de los factores disponibles, poseídos o controlados por la empresa, que además de comprender el stock de conocimientos, incluye la capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos”. Por lo que sin éste, no puede funcionar una organización

Boyero & Montoya (2016) indican que “no cabe duda que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía”. Sin embargo, pese a que cuenten con grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades, con tecnología de vanguardia o edificaciones que respondan a los estándares internacionales, estos no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto para la ejecución de dichos recursos financieros, siendo fundamental una correcta gestión del personal.

La clave de la eficiente gestión del talento Humano está centrada en la correcta articulación entre los intereses personales y organizacionales, siempre que sea posible (Diaz, et al., 2017) debido a que el poseer un personal competente, capaz de prestar, generar bienes y servicios de excelencia, resulta una meta de cada organización, por ello Bajuelo et, al., (2015) indica que el diagnosticar, describir o evaluar el funcionamiento del personal, forma parte del conocimiento en términos de gestión empresarial y resulta de suma importancia para la organización.

Para Guevara y Martínez (2015) la evaluación de desempeño “debe realizarse de forma periódica, para poder llevar un control consecutivo de los objetivos planteados con relación al grado de cumplimiento de las funciones de cada empleado”

“A nivel empresarial, la provincia de Manabí cuenta con limitados estudios que contribuyen a resolver problemas de desempeño en las organizaciones” (Murillo y Zambrano, 2016. p- 16), es así que con la presente investigación se pretende evaluar el centro de distribución Topsy con el fin de mejorar las competencias laborales.

El centro de distribución Topsy cuenta con una cobertura en gran parte del territorio, con las diferentes presentaciones que se oferta la marca; este centro de distribución ha logrado consolidarse en el mercado gracias a su cumplimiento en lo que respecta a productos derivados de lácteo, cuya cobertura de comercialización es a nivel provincial. Su principal pilar se constituye en la responsabilidad de entrega del producto al vendedor final manteniendo la calidad en el producto transportado.

Gran parte del éxito, la sostenibilidad y perdurabilidad de la marca TOPSY a través de los años es la calidad del producto pese a que en el manejo del personal no existe una evaluación vinculada especialmente a los cambios que se han dado en torno a los años y la modernización de los procesos de comercialización. Como consecuencia, no se ha proporcionado la capacitación correspondiente con base en las necesidades operativas de la empresa lo que provoca que los trabajos se hagan de manera ineficiente.

Por ello, es indispensable la definición de un instrumento de evaluación que permita la mejora no solo en la producción, si no que ayude a fortalecer y aprovechar la capacidad de los empleados a favor de la empresa, de manera que se pueda controlar el rendimiento laboral del personal en función de las actividades que cumplen individualmente y el aporte que como grupo hacen a las metas. Añadido a ello, es importante resaltar que no basta simplemente con la evaluación del desempeño, siendo necesario hacer estudios que den

respuestas al comportamiento colectivo del trabajador para así obtener información que permita elaborar una propuesta que procure el desarrollo de sus habilidades, la productividad y la satisfacción de los colaboradores del Centro de distribución Topsy.

Con base en los elementos antes expuestos se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo la evaluación de desempeño del personal contribuye a mejorar las competencias laborales en el Centro de Distribución Topsy?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el ámbito de la investigación y dentro de los parámetros que definen la evaluación de desempeño, se justifica su aplicación al personal del centro de distribución Topsy en los siguientes parámetros:

En términos económicos, la importancia de contar con empleados comprometidos no solo hace que su desempeño sea más eficiente, sino que, además, se comprometa con la consecución de los objetivos organizacionales. En consecuencia, un adecuado desarrollo de la evaluación, permite analizar el rendimiento individual con relación a las metas, para establecer los objetivos estratégicos, alineando las labores de los trabajadores en los diferentes canales de distribución Topsy.

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) (2017), dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (PND 2017-2021) (p 45-67) en su eje 1, objetivo 7, hace énfasis en incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía, bajo lo detallado se puede recalcar que el objeto de los mismos, es promover una gestión eficiente, la cual se refleja si existe un personal satisfecho y comprometido. Al ser la evaluación de desempeño un instrumento que permite la visualización del desarrollo de las competencias, se puede tomar componentes de las debilidades empresariales encontradas y mejorarlas para formar un ambiente de trabajo adecuado.

A nivel interno, la evaluación no es de beneficio exclusivo para el centro de distribución Topsy, al tener las bases suficientes para mejorar el servicio en el centro de distribución, sino también tiene un beneficio directo en los empleados quienes con base en los resultados obtenidos pueden ser considerados para incentivos de acuerdo a las calificaciones obtenidas en la evaluación.

La realización de los instrumentos para el diagnóstico, la evaluación y el plan de acción constituyen un elemento de uso metodológico que puede ser utilizado en futuras evaluaciones; además, al ser un formato estándar para el centro de distribución Topsy a nivel provincial, éste se puede replicar en los demás centros de distribución del país en los que se desarrollen actividades similares. Al implementar herramientas y técnicas que mejoren la satisfacción de las necesidades de su segmento de mercado, con lo que la empresa hará efectivo el desempeño y mejorará la producción.

1.3. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el desempeño del personal del Centro de Distribución Topsy para el mejoramiento de las competencias laborales.

1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual del Centro de Distribución Topsy en el ámbito de la administración del Talento humano.
- Valorar el desempeño del personal del Centro de Distribución Topsy mediante las competencias laborales
- Proponer un plan de acción que mejore las competencias laborales del Centro de Distribución Topsy.

1.4. IDEA A DEFENDER

La evaluación de desempeño del personal contribuye a mejorar las competencias laborales en el Centro de Distribución Topsy.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se detallan las principales conceptualizaciones del objeto de estudio, con la finalidad de brindar un sustento teórico para el fortalecimiento de la investigación. En la figura 2.1 se puede visualizar el hilo conductor del marco teórico.

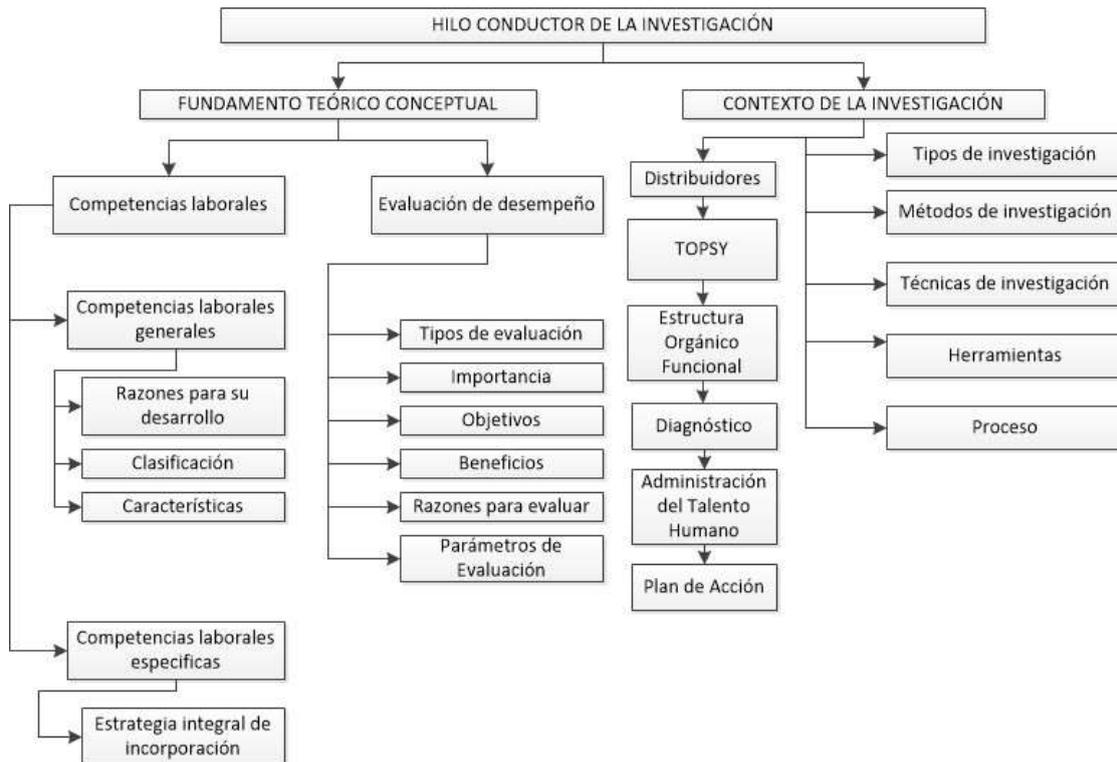


Figura 2. 1. Hilo conductor del marco teórico referencial a la investigación
Fuente: Elaboración propia

2.1. COMPETENCIAS LABORALES

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interior de las mismas, según Escobar (2017, p7) “ésta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los empleados y en la búsqueda, por parte

de dichas organizaciones, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal”.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros, además esto constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros aspectos, lo cual sin duda contribuye a la finalidad de la aplicación del modelo de gestión por competencias.

Como en efecto, el concepto de éstas es muy utilizado en estos días dentro del contexto empresarial, para Leal (2018), citada por Aguilar *et al*, las competencias se refieren a “las capacidades humanas para cumplir tareas específicas” (2019, p3), las que se pueden considerar como un componente esencial para que la organización se dirija específicamente a objetivos específicos, de manera que haya capital humano con conocimientos, habilidades y actitudes para responder a los desafíos y que logren garantizar la seguridad y calidad del bien o servicio de la organización.

Las competencias laborales se originan en la Organización Internacional de Trabajo y son fomentadas tanto por los gobiernos de muchos países como por diversos organismos internacionales; éstas son definidas por Allen (2015 p. 27) “como los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer, que se dominan y aplican en un contexto específico para responder a las demandas de llevar a cabo tareas de forma adecuada”.

El concepto de competencias es muy utilizado en la actualidad en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores asociados al éxito en el desempeño de las personas; según Velázquez y Zenea (2015) además de ser observables en la realidad del trabajo, se reflejan igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, son consideradas como un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para

llevar a cabo las misiones del puesto. Así, estos autores (2015) resumen que las competencias laborales:

1. Son características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.
2. Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa.
3. Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
4. Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata, como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.
5. Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

Las competencias se construye a través de la combinación de habilidades, conocimiento, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales y conductuales; el concepto de competencias es muy utilizado en la actualidad en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores asociados al éxito en el desempeño de las personas, debido a que identifica conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias y suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo.

2.1.1. COMPETENCIAS LABORALES GENERALES

Las Competencias Laborales Generales (CLG) son “el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un joven estudiante debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido” (Arano, *et al*, 2017, p49). Éstas cubren lo más general desde el punto de vista organizacional, cultivan el liderazgo y se relacionan con la comunicación y la colaboración, hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas

para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información.

Las competencias genéricas describen los comportamientos asociados a desempeños esperados por las compañías por parte de todos sus empleados, por ser consideradas claves para el alcance de su visión y misión, por lo cual deben verificarse en toda la organización. (Herrera y Sánchez, 2016).

Las características que componen las competencias genéricas no se encuentran ligadas a ninguna ocupación en particular; son necesarias en toda clase de empleo; son adquiridas en el proceso de enseñanza aprendizaje; permiten el desarrollo continuo de nuevas habilidades y su adquisición y desempeño es evaluable. Su desarrollo está presente a lo largo de todo el proceso laboral, su fin es desarrollar la capacidad a nivel individual (Sepúlveda, 2018).

Se les llama generales porque su desarrollo potencia el desarrollo de otras destrezas, habilidades y competencias en sí, es decir, una competencia contiene a otra, por ejemplo, quien logra relacionarse y cooperar con un conjunto de personas, a su vez desarrolla el actuar con valores en un entorno ciudadano.

2.1.1.1. RAZONES PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS LABORALES GENERALES

Desde el enfoque general, Boyero & Montoya (2015, p9) indican que “cada vez hay más organizaciones que adoptan prácticas y basan sus políticas de recursos humanos en la identificación, valoración y desarrollo de las competencias de sus equipos humanos”. Cada vez más, las empresas toman conciencia de la importancia del capital humano para sus compañías y de la necesidad de contar con personas competentes para que los negocios crezcan en un entorno cada vez más competitivo, cambiante y globalizado.

Debido a que las competencias generales permiten liderar, comunicar, trabajar en equipo, resolver problemas, asumir responsabilidades, resolver conflictos y adaptarse a nuevas situaciones, hoy en día la búsqueda del desarrollo de dichas

competencias es de vital importancia para las organizaciones. La búsqueda de colaboradores competentes que no sólo tengan una amplia formación o experiencia que acrediten su capacidad técnica, cada día es mayor debido a que el interés institucional es que se posean ciertas cualidades personales y sociales, que aplicadas al ámbito laboral, proporcionen valor añadido al trabajo que realizan, a la empresa o al cliente.

A pesar de que existen un sinnúmero de razones para desarrollar las competencias laborales generales, la Universidad Valle de Grijalva (UVG) (2019) expone 5 razones frecuentes por las que se deben desarrollar las competencias laborales generales, las cuales se presentan a continuación

1. Promoción de un clima organizacional saludable

Los trabajadores con competencias laborales generales son clave para construir un clima organizacional ideal y saludable, que propicie relaciones interpersonales efectivas y satisfacción, compromiso y responsabilidad en el equipo de talento humano. Además, un buen clima organizacional permite desarrollar la identidad y el sentido de pertenencia entre los trabajadores (UVG, 2019).

2. Optimización del tiempo y disminución de fallas

Una de las grandes ventajas de los trabajadores con competencias laborales generales formadas es que tienen la capacidad de comunicarse de manera asertiva. La comunicación asertiva le brinda grandes beneficios a las organizaciones, tales como:

- a) Reducción de las duplicidades
- b) Certidumbre
- c) Mejor comprensión de mensaje (UVG, 2019).

3. Resolución satisfactoria de problemas

La inteligencia emocional como parte de las competencias laborales generales, es fuente de diferentes ventajas y beneficios, entre ellos la posibilidad de solucionar y enfrentar problemas o desafíos de manera satisfactoria. Cuando las organizaciones cuentan con trabajadores que pueden afrontar situaciones exigentes y de presión sin crear un desbalance desde el punto de vista mental y emocional, la toma de decisiones suele ser mucho más acertada (UVG, 2019).

4. Mejor adaptación a los cambios

Muchas de las virtudes que se han mencionado hasta ahora relacionadas con las competencias laborales generales, demuestran que los empleados con este perfil pueden adaptarse de manera satisfactoria a los cambios que constantemente se presentan en el mundo actual. Un trabajador positivo, centrado y comprometido no muestra resistencia a la hora de dejar atrás paradigmas, procesos y metodologías para sustituirlas por prácticas novedosas, basadas en la tecnología y la digitalización (UVG, 2019).

5. Mayor ética de trabajo

Toda compañía y empleador desea contar con trabajadores con un amplio sentido ético y moral que desarrollen sus labores respetando los principios de la responsabilidad social, a sus compañeros y al entorno en general. Incluso para el correcto funcionamiento operativo y la estabilidad económica de las organizaciones, es clave poseer empleados que no incurran en prácticas como la negligencia (UVG, 2019).

No obstante, la mayor razón por la que se deben desarrollar las competencias laborales generales está dada por la complementariedad con las competencias específicas que el Centro universitario EUSA (2016, p.85) expone en el siguiente diagrama.

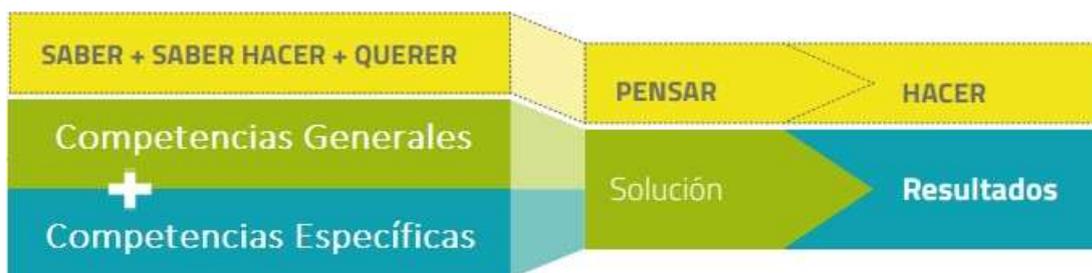


Figura 2.2. Competencias para alcanzar resultados
Fuente. Manual de desarrollo de competencias

Se aprecia claramente que la convergencia de estos dos grandes grupos de competencias se da a través del pensamiento, la solución y a través de las actividades, los resultados.

2.1.1.2. TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES GENERALES

Para Hernández (2016) las competencias laborales pueden ser tanto generales como específicas, dentro del grupo de competencias generales, se encuentran las siguientes:

2.1.1.2.1. INTERPERSONALES

Para Calcina et al; (2016) son necesarias para adaptarse a los ambientes laborales y para saber interactuar coordinadamente con otros, como la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos, capacidad de adaptación y pro actividad, asimismo para Lozano y Zermeño Las Competencias Interpersonales ayudan a comprender a los demás, a reparar en sus emociones y sus estados de ánimo y a comunicar con quienes se encuentran en el entorno con asertividad y claridad.

Se debe procurar atender a la adquisición de estas competencias en los procesos de comunicación y trabajo en equipo, deteniendo el diálogo si es necesario para que todos los presentes puedan tomar conciencia sobre los aciertos o errores que se están cometiendo y cómo afectan a la comprensión mutua y a los sentimientos de cada cual.

2.1.1.2.2. INTELECTUALES

Diariamente es necesario enfrentar problemas y conflictos a los cuales se les deben encontrar soluciones aceptables de acuerdo al contexto. El proceso de solucionar problemas implica una serie de capacidades y habilidades del pensamiento que es importante desarrollar y evaluar en la preparación académica.

Las competencias intelectuales manejadas a nivel laboral, según Manotas (2017), son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido. Debido a que las competencias comprenden procesos de colaboración, Bruna y Vollarroel (2017) concluyen que con el uso de estas competencias, una persona actúa asertivamente sabe trabajar en equipo, tiene sentido ético, maneja de forma acertada los recursos, puede solucionar problemas y aprende de las experiencias de los otros.

2.1.1.2.3. ORGANIZACIONAL

La habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar el pensamiento estratégico en diferentes situaciones de la empresa está dada dentro de las competencias organizacionales que Barselo (s.f) define como el conjunto de conocimientos, comportamientos y habilidades que debe demostrar todo trabajador y que son percibidos y duplicados por los demás colaboradores de la organización, lo cual se refleja en la cultura Organizacional.

Esta habilidad de un buen profesional de desarrollo organizacional se determina principalmente por la integración y contenido para la capacitación de los trabajadores en la organización (Albojaire, 2016), así, la reproducción de buenos hábitos en las labores ayudan a los empleados a mejorar su productividad, su efectividad y sus resultados.

2.1.1.2.4. TECNOLÓGICAS

La cuarta revolución industrial se enfoca en el desarrollo de habilidades tecnológicas que permitan una adaptabilidad a los cambios constantes de tecnología como son el software de aplicación y de análisis estadísticos que concedan una interconectividad de información para un mejor procesamiento de las bases de datos y mayor productividad en el mercado laboral.

Para Puentes (2019) las competencias laborales tecnológicas, en un sentido general permiten a las personas identificar, transformar e innovar procedimientos, métodos y artefactos, y usar herramientas informáticas al alcance. También hacen posible el manejo de tecnologías y la elaboración de modelos tecnológicos

Debido a los cambios que se producen por el efecto generacional, se hace necesario modificar los escenarios ocupacionales, cuestionando los perfiles laborales que requiere la sociedad actual, por lo que la formación en competencias tecnológicas adquiere más importancia, y sin dejar de considerar que en la estructura de la competencia profesional participan, además, formaciones psicológicas cognitivas, motivacionales y afectivas (Universidad Panamericana, 2017).

2.1.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES GENERALES

Hoy en día, las empresas buscan colaboradores competentes, es decir, necesitan no sólo a personas con amplia formación o experiencia que acrediten su capacidad técnica, sino que además tengan ciertas cualidades personales y sociales, que aplicadas al ámbito laboral, proporcionen valor añadido al trabajo que realizan, a la empresa o al cliente que le paga (.Centro universitario EUSA, 2016, p.9)

Se hace importante determinar las características de las Competencias laborales generales a la luz de su intención de formar saberes, habilidades y actitudes que conlleven a desarrollar modelos pedagógicos que integren diferentes dimensiones del ser humano que resumen su carácter integral y sobre todo general (Hernández 2016).

Aspectos como las competencias que desarrollen las habilidades intelectuales, desarrollo personal, habilidades sociales en sus relaciones interpersonales, fomento de una mentalidad emprendedora y para los empresarios, uso y manejo de herramientas tecnológicas, habilidades para el desarrollo organizacional, son los ejes de reflexión para toda organización.

Diéguez, et al; (2018) indican que las principales características propias de las competencias laborales generales pueden ser:

- Genéricas: No están ligadas a una ocupación particular.
- Transversales: Necesarias en todo tipo de empleo.
- Transferibles: Se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje.
- Generativas: Permiten el desarrollo oportuno de nuevas capacidades.
- Medibles: Su adquisición y desempeño es evaluable.

Cada una de las características presentadas por el autor, son medidas de forma diferente en cada competencia, puesto que la variabilidad de criterios de cada persona u organización hace que definir en un solo concepto y con características iguales, sea casi imposible.

2.1.2. COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS

Las competencias laborales específicas se desarrollan en la educación media técnica, en la formación para el trabajo y la educación (Hernández, 2016). Si bien se encuentran varias definiciones de competencias específicas, estas determinan el nivel jerárquico del puesto de trabajo o el área al que pertenezca, sin embargo, Pérez et al; (2017) menciona y define las siguientes competencias específicas más importantes y más comunes en todos los puestos de trabajo.

2.1.2.1. TRABAJO EN EQUIPO

Cuando un empleado es capaz de trabajar armoniosamente con su equipo de trabajo y lo complementa, las actividades programadas surgen de una mejor manera.

2.1.2.2. ORGANIZACIÓN

Una cualidad que no se aprende en la universidad, pero que es altamente valorada es el sentido de organización y responsabilidad con el trabajo asignado. La organización es fundamental para cumplir con las tareas programadas y por supuesto, ser más productivos.

2.1.2.3. CAPACIDAD DE ANÁLISIS DE DATOS

La información es uno de los recursos más importantes para la empresa, por lo que es necesario administrar de una forma correcta. Además de poder generar reportes que dejen cada tarea registrada correctamente, que posea un lenguaje técnico, con contenido claro y específico; además de los respectivos análisis que son de gran utilidad, sobre todo a nivel cuantitativo.

2.1.2.4. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES

El trabajo en equipo es importante dentro de una empresa sin embargo, un candidato debe mostrar la habilidad de tener cierta independencia para tomar decisiones que le permitan resolver asuntos de su incumbencia sin tener que acudir a su jefe inmediato o si bien, ser capaz de ofrecer soluciones que se identifiquen con su área de trabajo y de esta manera no generar un atraso en sus funciones y en su empresa.

2.1.2.5. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La orientación al cliente no es una opción cuando se trata de lograr una alta competitividad en el mercado, es una obligación, no sólo que atienda las

necesidades de los clientes externos que compran su producto, también es importante que el candidato mantenga una buena actitud y disposición con los clientes a nivel interno.

2.1.2.6. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Esta es una capacidad laboral no solo se trata de proponer nuevas herramientas que le permitan a la organización mejorar sus procesos, sino también de saber comunicarlas, ser capaz de ponerlas en marcha y presentar planes de acción que le permitan llevar un control y medir los resultados obtenidos.

2.1.2.7. COMUNICACIÓN EFECTIVA

Un profesional con un alto nivel de oratoria es más productivo que aquellos con miedo a hablar en público. Tener buenas habilidades laborales de un trabajador y de comunicación le permite presentar sus ideas de una manera más clara y con eficacia, demostrar mayor comodidad y confianza; y además, convertirse en un gran líder y gerente dentro de cualquier organización.

2.1.3. ESTRATEGIA INTEGRAL DE INCORPORACIÓN

En general, todas las competencias laborales pueden desarrollarse. Cada persona tiene unas características y unas capacidades concretas, pero éstas pueden crecer y mejorarse aplicando pautas y creando hábitos. Este tipo de aprendizaje, como la mayoría de ellos, requiere esfuerzo y continuidad por parte de quien quiere aprender.

Para poder desarrollar las competencias específicas, Franklin y Krieger (2010) indican que se debe realizar una evolución lógica por estas. En primer lugar, se necesita desarrollar aquellas competencias consideradas nucleares para la organización y en segundo lugar, se debe trabajar las competencias que tienen un enfoque más orientado a la relación con los demás y la consecución de resultados con otras personas.

Además el Centro universitario EUSA, (2016), describe que “para conseguir un buen desarrollo de las competencias laborales específicas, se deben crear hábitos efectivos, esforzándose día a día, considerando hábito efectivo como la intersección entre Habilidades (Cómo), Conocimiento (Por qué) y Deseo (Querer)” (p.18).



Figura 2. 3.Hábitos efectivos

Fuente. Manual de desarrollo de competencias EUSA

Aunque parezcan muchas las aptitudes requeridas, hay que comprender cuáles son las competencias que tienen que ver con el puesto o trabajo a valorar. Pero, aun así, hay que tener en claro que el cambio en los mercados laborales será constante, por lo que los trabajadores deben estar en constante aprendizaje, descubriendo cómo adaptarse para contribuir de la mejor manera con su trabajo y aptitudes.

El profesional del siglo XXI debe ser curioso, ético y empático, pero también valiente y no tener miedo a los cambios, ya que también está en constante desarrollo personal y profesional Espinach (2017). Muchas de las habilidades que se mencionan regularmente, se complementan entre ellas y construyen un

camino para alcanzar las demás. Pero la clave siempre será el acceso a la información y la búsqueda por conocimiento y aprendizaje.

2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos (Chiavenato, 2009).

Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización (Albeiro, 2016).

Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.

Abalde *et al.*, (1995) citado por Muñoz (2015) menciona que al hablar de evaluación por tanto, de calidad, supone hablar de fines, objetivos y criterios, de teorías y modelos, de todos los componentes que concursan y participan en el sistema. El término calidad, se trata de un concepto en permanente evolución, que sigue perfilándose y que probablemente continúe en el futuro. Permite recoger información variada y útil en la toma de decisiones que afectan a la satisfacción, a la mejora, al cambio positivo y racional; en definitiva, a incrementar la calidad del sistema en general y en los ámbitos

más específicos en particular.

Calderón & Sánchez (2015), señalan que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos. Se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo (Arias & Heredia, 2006).

2.2.1. TIPOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Chiavenato (2011) expresa que la evaluación del desempeño identifica, mide y administra el desempeño de los empleados de una organización, apoyándose en el análisis de puestos y comparando el resultado obtenido con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.

En la figura presentada se destaca que la evaluación del desempeño por competencias está directamente relacionada con el empleado ya que vincula los logros conseguidos con las acciones realizadas por cada empleado, mientras que la evaluación con base en los puestos va direccionada hacia la eficiencia del área que se está estudiando en concordancia con las personas que ocupan éstas.

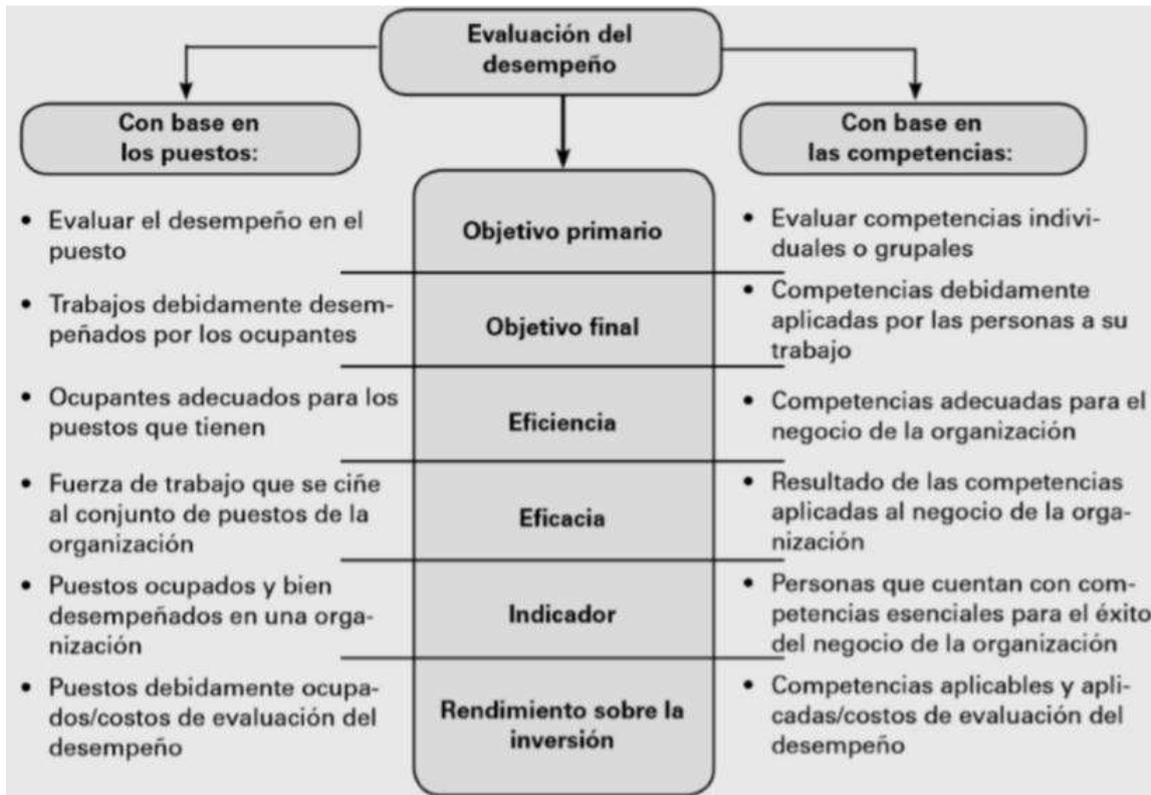


Figura 2. 4. Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias. Fuente: Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2011)

2.2.1.1. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Gil (2016) manifiesta que hay tres métodos de evaluación del desempeño por competencias, los mismos que siguen un procedimiento similar, diferenciándose por el número de evaluadores.

Dependiendo de las necesidades y/o recursos de la empresa se elegirá y aplicará el método más conveniente. En el caso de los centros de distribución, cualquiera de estos métodos sería apto para su aplicación, se recomendaría empezar por las evaluaciones básicas y tratar de llegar a una evaluación más amplia y profunda, es decir lo ideal sería utilizar un esquema de evaluación del desempeño de 90°, debido a que el objetivo fundamental es el desarrollo de las competencias del personal administrativo.

2.2.1.2. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Evaluación 90°: Esta evaluación por lo general se da de manera implícita, debido a que siempre se evalúa ya sea de manera formal o informal el desempeño de un empleado por parte de su jefe o superior directo; de esta manera el jefe califica a su subordinado de acuerdo a su comportamiento y le otorga una calificación subjetiva.

La evaluación de 90° es una herramienta, que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por las empresas ya que no genera valores representativos y se le relaciona más con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador. Una evaluación de 90° es una herramienta, en la cual la persona es evaluada por:

- Por si misma (Auto evaluación)
- Jefe Directo

Evaluación 180°: La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel subordinado (colaboradores). La evaluación de 180° puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación del desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado, o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo.

Evaluación 360°: La Evaluación 360 grados es el conjunto de retroalimentación sobre competencias personales que recibe un empleado por parte de sus compañeros de trabajo, que sirve como apoyo para identificar sus principales fortalezas y áreas de oportunidad. La razón por la cual se le llama 360° es porque incluye la autoevaluación de la persona evaluada y además las evaluaciones de sus compañeros de trabajo, incluyendo al jefe directo, colaterales, colaboradores y clientes internos o externos.

2.2.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Chiavenato (2009), toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Para Sales (2014) la evaluación del desempeño es importante porque permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Según Dolan, et all. (2014) las principales razones que explican en el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- **RECOMPENSAS:** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salarios, promociones, transferencias y muchas veces, despido de trabajadores.
- **REALIMENTACIÓN:** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño como de sus actitudes y competencias.
- **DESARROLLO:** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- **RELACIONES:** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe que también evalúan su desempeño.

- **PERCEPCIÓN:** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- **POTENCIAL DE DESARROLLO:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.”

2.2.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Art. 216 del Reglamento General a la LOSEP, 2011).

La evaluación de desempeño busca medir el desenvolvimiento de los empleados de una institución, mediante la aplicación de instrumentos fiables que, con base a metas y objetivos se compara los resultados alcanzados con los resultados que esperaba alcanzar la empresa según las competencias que le hayan sido asignadas a ese puesto de trabajo; y así conseguir un beneficio mutuo, tanto para la empresa como para el trabajador evaluado.

2.2.4. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de desempeño desde varios puntos de vista es de vital importancia para la organización ya que de acuerdo a Chiavenato (1999) citado por Calderón y Sánchez (2012) este proceso estimula y juzga el valor, la excelencia, el

potencial de futuro y las cualidades de una persona mediante una apreciación sistemática del desempeño que este realiza. Además la Asamblea Nacional (2016) establece que el objetivo de la evaluación de desempeño es identificar las oportunidades de mejora en el desempeño de los servidores para el óptimo cumplimiento de sus actividades y responsabilidades, a fin de establecer las acciones de desarrollo del talento humano.

Para Urdaneta y Urdaneta (2013) la evaluación del personal está a favor de mejorar las habilidades del trabajador, logrando con ello el desarrollo de ventajas competitivas en el área donde se preste un servicio o se genere un producto; esto se complementa con la finalidad que se actuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;
- Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;
- Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;
- Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas; y,
- Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto buen servicio

La evaluación de desempeño corresponde a la medición de cada una de las competencias asignadas a los funcionarios de cada institución, por lo que su finalidad corresponde a la verificación del aporte que cada empleado ha realizado a los objetivos planteados mediante el desarrollo de sus funciones, además la evaluación de desempeño contribuye a fomentar la cultura organizacional constituyéndose en un factor clave de la mejora continua.

2.2.5. RAZONES POR LAS QUE SE EVALÚA EL DESEMPEÑO

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Para la SEP (2010), citado por Guevara y Martínez (2015) la evaluación del desempeño significa evaluar, por un lado, el grado de cumplimiento de sus funciones y responsabilidades establecidos por la institución de pertenencia, y por otro, la calidad con que se lleva a cabo la función en términos de rendimiento y los logros obtenidos en un tiempo determinado que permitan realizar una valoración y dar a conocer las fortalezas y áreas de oportunidad para la mejora de la función. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, según Chiavenato (2011) se debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

- La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo.
- La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
- La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

Estos lineamientos cubren todos los elementos que componen la evaluación de desempeño, determinando que se debe guiar los recursos hacia un análisis objetivo del desempeño de un empleado con base en las competencias que correspondan y no se debe hacer de forma subjetiva de las costumbres

personales de cada individuo ya que el empeño y el desempeño son definiciones diferentes

2.2.6. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es importante y muy difícil de lograr de manera adecuada, es un proceso sistémico y la organización debe asignar el tiempo suficiente y la importancia que requiere (Calderón y Sánchez, 2008). De acuerdo a las Normas Técnica e Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño (2008) corresponde a la UATH institucional observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño:

- Definición de indicadores de evaluación del desempeño.
- Difusión del programa de evaluación.
- Entrenamiento a evaluadores.
- Ejecución del proceso de evaluación.
- Análisis de resultados de la evaluación.
- Retroalimentación y seguimiento.

La evaluación del desempeño se lleva a cabo de diferentes maneras, según sea el fin de la institución, esto se debe a la naturaleza de las acciones que se realizan en ella. Sin embargo, es necesario establecer una ruta guía en el que se basarán las evaluaciones de forma general para poder así cumplir con la aplicación de este instrumento de gestión organizacional.

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de parámetros básicos que orienten su desarrollo (IMF International Business School, 2017). Entre estos parámetros se pueden destacar las siguientes:

Universalidad: La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.

Objetividad: Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

Parcialidad: Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.

Coordinación: Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

Unidad de mando: El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

2.3. EMPRESA DE HELADOS TOPSY

Helados Topsy la marca surgió en 1986. Era una fábrica que elaboraba de forma artesanal palettería en moldes. En 1996 compró su primera máquina. Los primeros productos que se lanzaron al mercado fueron: Tú y Yo, Picoleta y Baloncito, que aún se venden. Topsy, una empresa 100% ecuatoriana, ha logrado consolidarse en el mercado. Es un molde de industria. La principal característica de estos helados es que son preparados con productos frescos, como la leche y crema de leche. El éxito de la empresa se consiguió gracias a su constante innovación en lo que respecta a productos nuevos. El principal valor agregado de cada uno de éstos helados es su delicioso sabor y la calidad con la que son elaborados (Tonicorp, s.f.)

2.4. DISTRIBUIDORAS

Un distribuidor es la persona u organización que se encarga de vender un producto o servicio. Como norma general, el distribuidor actúa como intermediario entre el productor y el consumidor, una definición acertada de este concepto, la da el portal Ecommerce (s.f) donde se indica que “una distribuidora es un arreglo en el que el fabricante gana su dinero en la venta de bienes que son distribuidos y no de la venta del derecho de distribuir sus bienes. Así, normalmente un distribuidor no tiene que pagar cuotas por el derecho a distribuir los productos y/o servicios del fabricante, a diferencia de un arreglo en una franquicia. La distribuidora cae bajo las leyes aplicables a las distribuidoras, así como las leyes sobre contratos y otros negocios. Las leyes sobre las distribuidoras varían de Estado a Estado y son muy complejas, por lo que usted

debería consultar con un abogado antes de comprometerse en un arreglo de distribución”.

Así mismo Global Negotiaton define a un distribuidor como “una empresa que de forma regular y continuada adquiere en nombre y cuenta propia productos de distintos proveedores que revende bien sea a clientes finales (por ejemplo, en el caso de productos industriales como maquinaria o materiales de construcción) o bien a detallistas (productos de consumo). Los distribuidores tienen un ámbito geográfico determinado (país o región) y normalmente trabajan en régimen exclusivo con sus proveedores.

A diferencia de los agentes comerciales, compran en firme las mercancías y prestan un gran número de servicios entre los que se cuentan los servicios logísticos y de almacenamiento, marketing y postventa. Las relaciones entre los distribuidores y sus proveedores internacionales se regulan a través de un Contrato de Distribución Internacional. Una información completa sobre tipo de distribuidores, así como su selección y gestión en mercados internacionales, puede obtenerse en la publicación Marketing Internacional.

Un centro de distribución reúne y analiza la inteligencia de mercado sobre los clientes potenciales y actuales, sus competidores, proveedores, entes reguladores y sobre el clima general político y de negocios. Según el sitio especializado Marketing MO los mayoristas, agentes, minoristas, impulsores, disponen de sus propios sistemas de información, canales y recursos para colocar rápidamente el producto. Lo cual resulta en toda una alianza estratégica.

2.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA

“Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba

hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superviso inmediato” (Jaimes, 2016)

Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos

“Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros” (Garzón, 2017).

2.6. DIAGNÓSTICO

La Real Academia de la Lengua Española (s.f) define el diagnóstico como la acción y efecto de recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza, asimismo, la Organización de Estados Iberoamericanos (2016, p4) indica que el diagnóstico permite identificar los problemas o dificultades de la institución, para distinguir lo que no funciona como debería y elegir a qué abocarse es fundamental para planificar con sentido y foco. No se puede mejorar todo al mismo tiempo; por eso, el diagnóstico da pistas para elegir qué problema enfrentar cada vez y aporta información para entender las causas del mismo.

El diagnóstico, además, brinda información imprescindible para poder luego evaluar las mejoras. La información que describe el punto de partida servirá para comparar con la situación de llegada. Un diagnóstico permite corroborar cuánto se ha mejorado y qué acciones han dado más resultados, y aprender del proceso de mejora.

2.7. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para Vallejo (2016, p 17) es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura definida y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Mientras que para Pérez (2016) es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.

En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

La administración del talento humano analiza varios aspectos como: la cultura que existe en cada organización, la estructura organizativa, características del contexto ambiental, la misión y la visión del negocio en la organización, la tecnología que utiliza, sus procesos internos, el estilo de administración, factores que son analizados en beneficio de la organización.

2.8. PLAN DE ACCIÓN

El Plan de Acción forma parte de un proceso de reflexión y planificación conjunta en el que se involucran todos los departamentos y áreas de la institución, fruto de un ejercicio de análisis, tanto de los datos existentes hasta el momento, como de aquellos que se pretenden alcanzar durante los meses de aplicación (Instituto de Salud Global, 2017).

La Organización “Educar hoy por un Madrid más Sostenible” (2018) indica que el plan de acción es, al mismo tiempo, un proceso y una herramienta que sirve para plantear las propuestas de mejora en el centro, estructurarlas, ponerlas en marcha y llevar a cabo el seguimiento en la implantación de las mismas. El

diseño del Plan es siempre una consecuencia de las debilidades detectadas en el diagnóstico y ha de tener así mismo carácter participativo.

La finalidad de un plan de acción es definir las estrategias que se han elegido para alcanzar los objetivos, en éste se debe incluir las acciones que se van a seguir, tomando como referencia un cronograma basado en el periodo de ejecución seleccionado.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La investigación se desarrolló en torno a la evaluación de desempeño del Centro de Distribución TOPSY en Manabí cuyas instalaciones se encuentran en la Avenida del Ejército entre segunda y tercera transversal, Portoviejo.

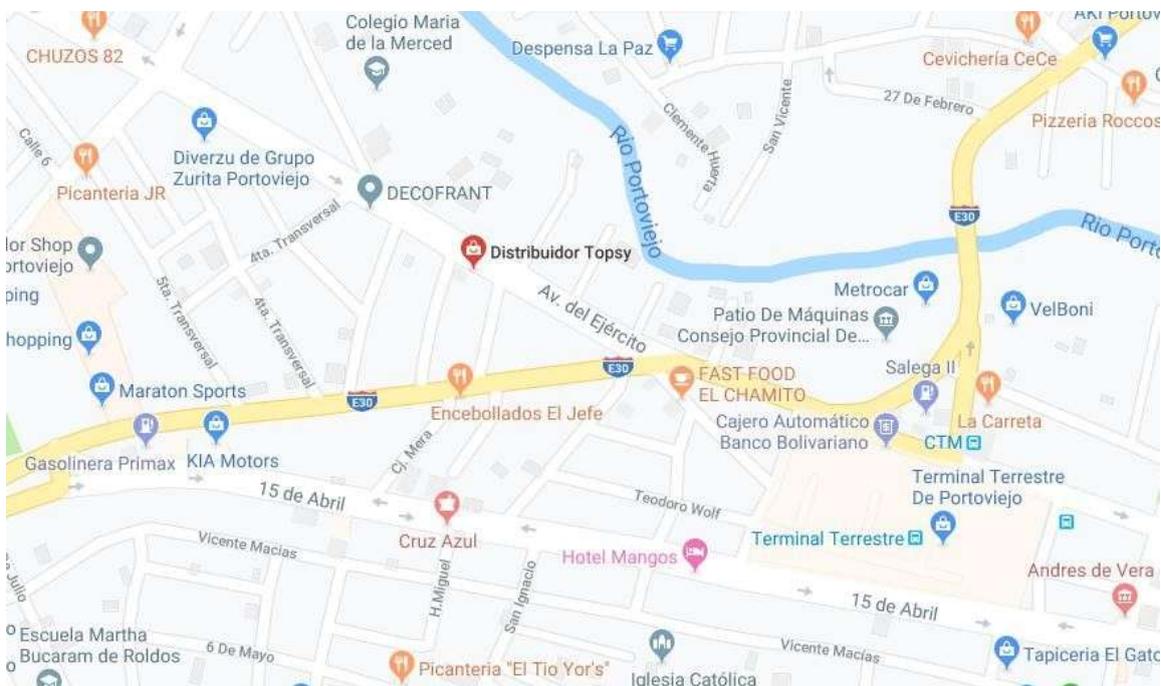


Figura 3.1. Dirección distribuidora TOPSY Manabí, ubicada en la ciudad de Portoviejo

3.2. DURACIÓN

Esta investigación tuvo una duración aproximada de nueve meses a partir de su aprobación.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

El tema de investigación está vinculado a dos variables de estudio principales, que son:

- Competencias laborales
- Evaluación de desempeño del personal

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La investigación bibliográfica es la primera etapa del proceso investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada (Mora, 2014). La investigación bibliográfica permitió reunir información previamente establecida sobre las variables inmersas dentro del tema de estudio, con lo que se pudo sostener científicamente la investigación tanto en su preparación como en su desarrollo, ya que con la ayuda de la información recopilada de fuentes impresas, y electrónicas se logró definir, argumentar y estructurar sólidamente el objeto de estudio el cual comprende tanto los procesos de administración del talento humano y estructura del Centro de Distribución TOPSY, como también el proceso de evaluación seleccionado.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo o trabajo de campo es la recopilación de información que se necesita para hacer la investigación que se toma en ambientes reales no controlados. (Cajal, s.f.). Con la aplicación de la investigación de campo, se pudo recopilar información que permitió tener una visión más amplia del centro de distribución para acoplar a ésta el plan de acción a proponer. Debido a la pandemia del COVID- 19, la investigación de campo en la segunda fase del desarrollo de este trabajo de investigación tuvo ciertas variaciones con referencia a lo planificado; en este contexto, la aplicación de encuestas y entrevistas se realizaron en su mayoría a través de medios electrónicos. La utilización de estas técnicas fue de uso imprescindible para el desarrollo de este tipo de investigación.

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, la metodología que se utilizó se compone de lo siguiente:

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo es, según Ibáñez (2015) un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares por lo que es un método que se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos sucesos reales para poder llegar a una conclusión. La acumulación de datos que se obtuvieron a través de las diferentes técnicas de investigación se basaron en la observación, que en este caso fue al del talento humano del centro de Distribución TOPSY, se vinculó directamente con la investigación de campo para formar un investigación que condujera directamente a falencias, tomando como principal herramienta para la recolección de la información, los cuestionarios de encuestas, las fichas de observación y entrevistas, y a partir de ello generar conclusiones en un análisis de los antecedentes.

3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Para Dávila (2006) citado por Orna (2017) la deducción permite establecer un vínculo de unión entre la teoría y la observación, permitiendo deducir a partir de las teorías los fenómenos objetos de estudio, es decir, desencadena un proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica. Por lo que el método deductivo permitió conducir los esfuerzos de la investigación a partir de las verdades previamente conocidas en torno a los antecedentes y guiarlas hacia descarte o verificación de acuerdo con lo que se pudo desglosar los aspectos inmersos dentro de la evaluación de los trabajadores de la empresa planteada.

3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO

El conocimiento se presenta de manera lógica, autocorrectiva y progresiva, y se basa en la lógica empírica (Labajo, 2015). Mediante la utilización del método analítico se pudo realizar la interpretación de los resultados obtenidos de las técnicas de recolección de información que se aplicaron en el Centro de Distribución TOPSY, con lo que se realizó un análisis acertado de cada uno de los elementos inmersos en el talento humano de esta empresa.

3.5.4. MÉTODO SINTÉTICO

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen (Labajo, 2015). Se apoyó en el método sintético principalmente al momento de la realización del plan de acción que propone, debido a que del total de información recopilada, se tomó la más importante para presentar resultados concisos.

3.5.5. MÉTODO DE DELPHI

López (2018) define este método como “un proceso donde convergen una serie de personas consideradas expertos con el fin de obtener un consenso frente a una temática o problemática en común”; este método se utilizó para la validación de las competencias consideradas básicas dentro de la evaluación.

3.5.6. COEFICIENTE V DE AIKEN

El problema de investigación pretende como objetivo presentar una descripción de la cuantificación de la validez de contenido por medio del coeficiente V de Aiken, (Robles, 2018). Fue de gran utilidad para determinar el grado de acuerdo entre varios jueces, por lo que en conjunto con el Método Delphi brindó la confianza en la validación de los parámetros establecidos.

Donde:

$$V = \frac{S}{(n (c-1))}$$

S = la suma de si

Si = valor asignado por el juez i.

n = Número de jueces

C = Número de valores de la escala de valoración (en nuestro caso es 2).

Escala de valoración:

Si V=0, significa que hay total desacuerdo con los ítems

Si V=1, significa que hay total acuerdo con todos los ítems

3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación, se aplicaron tres técnicas de recolección de información que se describen a continuación.

3.6.1. ENCUESTA

La encuesta para Vidal (2013) es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados; ésta técnica permitió a los investigadores recopilar información verídica sobre el problema central de la investigación, ésta técnica se desarrolló mediante correo electrónico a través de la aplicación de dos cuestionarios, el primero, dirigido a cada uno de los empleados que laboran en el Centro de Distribución TOPSY y el segundo al jefe inmediato de cada área.

3.6.2. ENTREVISTA

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos según Díaz (2013), y manifiesta que se define como “una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de

conversar”. Y es precisamente mediante esta conversación debidamente estructurada vía telefónica, se aplicó la entrevista al Coordinador general del Centro de Distribución TOPSY, con la que se obtuvo información suficiente con respecto a la estructura organizacional de la institución y de la forma de administración del talento humano, con lo que se pudo determinar la situación actual con en relación a la aplicación de la evaluación de desempeño.

3.7. HERRAMIENTAS

3.7.1. MAPEO ORGANIZACIONAL

La Herramienta de Mapeo Organizacional (OMT, por sus siglas en inglés) fue creada para ayudar al personal de una organización a reflexionar sobre sus fortalezas y a identificar las áreas en las cuales es necesario reforzar sus capacidades, ayuda a señalar de manera colectiva las áreas prioritarias para mejorar y establece los pasos a tomar para abordarlas (Farmelo et, al., 2017). Se aplicó esta herramienta en la primera fase de la investigación para hacer un análisis integral del centro de distribución TOPSY, estudiando en profundidad los aspectos que funcionan bien y sus posibles áreas de mejora.

3.7.2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

También conocido como diagrama de Causa-Efecto, es, según Cusiyupanqui (s.f.) Una herramienta sistémica para la resolución de problemas que permiten apreciar la relación que existe entre una característica de calidad (efecto) y los factores (causa) que la afectan, para así poder definir las causas principales de un problema existente en un proceso. Esta Herramienta se aplicó en la tercera fase de la investigación, se plantearon los hallazgos como causas y las consecuencias directas en el centro de distribución TOPSY

3.7.3. 5 W + 1 H

La herramienta de las 5 W + 1 H ayudó a identificar algún factor (predisponente, de riesgo o desencadenante) o cualquier condición que provoca un problema en los procesos que se desarrollan en la distribuidora, ya que como lo indica Castillo (s.f) es un método de hacer preguntas acerca de un proceso o un problema asumido para mejorar. Cuatro de los de W (quién, qué, dónde, cuándo) y la H se emplean para comprender los detalles, analizar las inferencias y el juicio para llegar a los hechos fundamentales y las declaraciones de guía para llegar a la abstracción. La última W (por qué) se pregunta con frecuencia cinco veces lo que uno puede profundizar para llegar a la esencia de un problema.

3.7.4. CUESTIONARIO

El Cuestionario es un instrumento de investigación utilizado de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales debido a que es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativo. No obstante, su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo (Osorio, s.f). Esta herramienta fue aplicada de forma general a todos los empleados, contando con una estructura coherente a los requerimientos de la investigación, también se utilizó esta herramienta en la composición de la evaluación de desempeño debido a que ésta estará estructurada a modo de cuestionario.

3.7.5. GUÍA DE ENTREVISTA

La entrevista, según Troncoso (2017) se lleva a cabo en función de una guía diseñada especialmente para la ocasión. Dado que el abordaje cualitativo se caracteriza por ser más flexible que el cuantitativo, cada entrevista podrá sufrir modificaciones en función de la información recabada y el interés de profundizar en aspectos determinados. La entrevista se realizó con la utilización de una guía como herramienta base, a diferencia de la encuesta y de la evaluación, el

cuestionario para la entrevista variará en forma debido a que el tipo de respuesta es libre y no por opciones.

3.8. POBLACIÓN

Debido a que la investigación se llevó a cabo con los clientes internos del centro de Distribución TOPSY, y considerando que la totalidad de trabajadores es de 20, se consideró que para las técnicas de recolección de información y la aplicación del producto (evaluación de desempeño) se realizará a la población total involucrada.

3.9. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó tomando como lineamiento base los objetivos planteados con sus respectivas actividades para su consecución, de la siguiente manera:

FASE I. Diagnosticar la situación actual del Centro de Distribución Topsy en el ámbito de la administración del Talento humano

Actividad 1. Aplicación de entrevista al coordinador general del Centro de Distribución TOPSY de Manabí

Actividad 2. Caracterización del Centro de Distribución TOPSY, mediante el desarrollo de la ficha técnica para conocer aspectos generales de la organización.

Actividad 3. Análisis organizacional de la estructura actual del Centro de Distribución Topsy a partir de la caracterización.

Para el cumplimiento de este objetivo se realizaron dos actividades, las que permitieron diagnosticar la situación actual del centro de distribución. En la primera actividad se aplicó una técnica de recolección de información, vía

electrónica) como es la entrevista (anexo 1) al coordinador general del Centro de Distribución con lo que se obtuvieron los datos básicos necesarios para elaborar la ficha técnica (anexo 2), que permitió conocer los aspectos generales de la organización, mediante el respectivo análisis desarrollado en la actividad tres.

FASE II. Evaluación del desempeño del personal del Centro de Distribución Topsy de Manabí a través de indicadores de competencias.

Actividad 4. Aplicar el método experto para la validación de los instrumentos.

Actividad 5. Identificación de las competencias e indicadores mediante la matriz de autores, método de expertos y coeficiente V de Aiken

Actividad 6. Estructuración y descripción de la encuesta, para medir el desempeño del personal, mediante competencias.

Actividad 7. Aplicación de la encuesta, tabulación y análisis de los resultados obtenidos mediante la herramienta de evaluación del desempeño en el centro de distribución Topsy en Manabí

Actividad 8. Diagnóstico de los resultados de la evaluación del desempeño por competencia

El desarrollo de la fase dos, consideró como primera actividad a desarrollar aplicar el método experto para la validación del instrumento de evaluación del desempeño mediante competencias. Los criterios de evaluación se definieron bajo el método Delphi, que consiste en la utilización sistemática del juicio de un grupo de expertos para visualizar las probables orientaciones que tendrá el objeto de estudio, en este caso fueron las competencias a evaluar, esta técnica permitió mediante un consenso encontrar la formación de un criterio con un alto nivel de objetividad.

Posteriormente en la aplicación del método estadístico del Coeficiente de concordancia V de Aiken se hizo posible decidir el nivel de concordancia entre los juicios expresados por los expertos y su ponderación; es importante mencionar que el método Delphi en unión con el coeficiente de concordancia V

de Aiken, brindaron a los instrumentos de evaluación la confiabilidad necesaria para su aplicación, y para su elaboración se realizaron los siguientes pasos:

- a) Se reunió a un grupo de expertos, conformado por ocho personas con conocimientos y experiencia en el tema de investigación.
- b) Luego se procedió a realizar el análisis.
- c) Se inició la primera ronda con la entrevista a los expertos para crear el cuestionario de las competencias generales de acuerdo al área de trabajo.
- d) Luego se procedió a realizar el análisis de las propuestas, y se elaboró un resumen de los ítems que componen el cuestionario que fueron precisos, cuantificables e independientes.
- e) Posteriormente se inició con la segunda ronda donde se solicitaron respuestas de ponderaciones ascendentes de los ítems del cuestionario.
- f) Con base al resumen los expertos analizaron los ítems.
- g) Con el resumen resultante, se conocieron los ítems que conformaron la encuesta

Para los efectos, se empleó el nivel de coeficiente y el factor de concordancia, el mismo que fue mayor a 0,50, por lo que se aprobó su confiabilidad.

Contando con toda la información extraída de las actividades anteriores, se procedió al diseño del modelo de evaluación por competencias con enfoque de 90 grados al personal del centro de Distribución TOPSY (anexo 4 y5).

La fase continuó con la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a trabajadores en el área operativa y administrativa. Se concluyó el objetivo con el análisis de los datos que se obtuvieron en las actividades mencionadas y el diagnóstico de los resultados.

Fase III. Proponer un plan de acción que mejore las competencias laborales del Centro de Distribución Topsy.

Actividad 9. Identificación de las causas y efectos de las competencias laborales mediante el diagrama de Ishikawa

Actividad 10. Construcción del plan de acción enfocado para mejorar el desempeño de las competencias laborales del Centro de Distribución Topsy, mediante la matriz 5W+1H

Los resultados de la evaluación a los trabajadores de las diferentes áreas fueron la base para establecer los lineamientos de la creación del plan de acción enfocado en mejorar las competencias laborales de cada puesto Tomando cada indicador obtenido en la evaluación, se aplicaron herramientas como el diagrama de Ishikawa para ver la raíz del problema, y sus efectos en la empresa; la ficha 5w 1h que permitió comprender los detalles, analizar las inferencias y el juicio para llegar a los hechos fundamentales; así se plantearon posibles soluciones a los inconvenientes encontrados, concluyendo en la presentación a las partes involucradas a fin de contribuir a la empresa y de recalcar la importancia de la evaluación dentro del proceso administrativo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El capítulo cuatro, contempló dar cumplimiento a las fases investigativas establecidas en el desarrollo metodológico, tomando de base los métodos, técnicas, y herramientas, consideradas para su adecuada ejecución, los resultados obtenidos a partir del procedimiento establecido, se muestran a continuación.

4.1. FASE I. Diagnosticar la situación actual del Centro de Distribución Topsy en el ámbito de la administración del Talento humano

La ejecución de la fase uno, tuvo por finalidad sentar las bases del estudio, realizando un acercamiento al campo de estudio, para tal fin se consensuaron tres actividades, descritas en este apartado.

4.1.1. Actividad 1. Aplicación de entrevista al coordinador general del Centro de Distribución TOPSY de Manabí

El modelo de entrevista aplicado al personal del Centro de Distribución Topsy, Manabí, fue desarrollado considerando la recopilación de información complementaria, para conocer el estado actual de la organización, y la apreciación de los directivos ante el tema de investigación y la relevancia que este tiene para su empresa, datos que se pueden apreciar con mayor detalle en la actividad dos y tres, detallada a continuación; sin embargo, de la información obtenida se puede resumir lo siguiente:

Mediante la entrevista de monitoreo y diagnóstico se determinó un gran interés por parte de los directivos ante el tema en estudio, además, considerando las opiniones vertidas ante las preguntas planteadas con la guía de entrevista detallada en el anexo 1, se identificó que, consideran evaluar el desempeño del personal y definir las competencias laborales es esencial para potenciar el desempeño y mejorar las habilidades del talento humano, en cuanto a las competencias que plantean son relevantes para la empresa, identifican entre ellas: el trabajo en equipo, comunicación, orientación al cliente y calidad al

servicio. Por otra parte, la respuesta emitida a la pregunta para conocer si se aplican instrumentos, para medir el desempeño del personal, se identificó que no cuentan con un mecanismos o registros históricos que les permita estudiar periódicamente el desempeño de los colaboradores de forma integral, identificándose además que, los controles con los cuales cuentan son únicamente indicadores establecidos para medir las ventas del personal encargado de dicha actividad.

4.1.2. Actividad 2. Caracterización del Centro de Distribución TOPSY, mediante el desarrollo de la ficha técnica para conocer aspectos generales de la organización.

Desarrollada la actividad uno correspondiente a la fase uno, la cual consistía en aplicar la entrevista en el centro de distribución Topsy, se prosiguió a procesar y verificar la información obtenida mediante la ficha de caracterización propuesta por Vélez y Murillo (2019), donde se incorporó información relacionada a la estructura organizacional y operativa de la distribuidora, información que puede ser revisado en el anexo 2. El resumen de la información se la especifica en la tabla 4.1.

Tabla 4.1. Ficha técnica del Centro de Distribución Topsy, Manabí

FICHA TÉCNICA CENTRO DE DISTRIBUCIÓN TOPSY (MANABI)	
Nombre organización	Centro de Distribución Topsy Manabí
Sector económica	Industrial
Su mayor secreto	Satisfacción al cliente
Dirección	Portoviejo
Año de Origen	2000
Actividad	Distribución de productos congelados (helados)
Años de servicio	20 Años
Puestos de trabajo	22
Posee misión	NO
Posee visión	SI
Posee valores	SI
Posee objetivos	SI
Cartera de producto	SI
Especificación de producto	Producto terminado
Jerarquía organizacional	Gerencia. Vigilancia, Operarios
Puestos de trabajo	Administración Equipo Finanzas Gerencia Ventas Chóferes

Fuente: Guía de entrevista aplicada a directivos en el centro de distribución Topsy, Manabí

4.1.3. Actividad 3. Análisis organizacional de la estructura actual del Centro de Distribución Topsy a partir de la caracterización.

Contando con cobertura a nivel nacional, para el presente estudio, se seleccionó el centro de distribución Topsy Manabí, donde se aplicó la entrevista, al encargado, con la finalidad de conocer cómo se encontraba estructurado; producto de esta actividad se resume principalmente que el entrevistado, se mostró muy interesado, otorgando las facilidades necesarias a los entrevistadores a pesar de las restricciones de la actual pandemia, contribuyendo ello en un correcto y fluido desarrollo de la investigación.

Contexto de la organización

De acuerdo a la Web de Tonicorp (2021), helados Topsy surge en 1986 como una fábrica que elaboraba de forma artesanal palettería en moldes. En 1996 compró su primera máquina. Los primeros productos que se lanzaron al mercado fueron: Tú y Yo, Picoleta y Baloncito, que aún se venden. Topsy, una empresa 100% ecuatoriana, ha logrado consolidarse en el mercado.

El centro de distribución Topsy Manabí, cuenta con 20 años de experiencia en el mercado, compartiendo un mundo de alegrías y sabores en todos los rincones de la provincia, teniendo de acuerdo a sus administradores, como su secreto de permanencia más grande, una logística de distribución impecable, y un equipo de trabajo total integrado por 20 colaboradores distribuidos en los departamentos de administración, ventas, distribución y finanzas, capacitados para dar un trato de calidad y calidez, y, sobre todo, la búsqueda incansable de perpetuar las palabras “satisfacción al cliente”.

Análisis estratégico

En cuanto a la planificación estratégica, de acuerdo al entrevistado, el centro de distribución no cuenta con una misión, planteándose en relación al análisis la siguiente “nuestra misión y reto más grande, es llevar alegría, sabores y sueños mediante productos de calidad con una logística de distribución impecable

acompañados de calidez, en la búsqueda incansable de la satisfacción del cliente”; en cuanto a la visión tienen una postura clara de “posesionarse a nivel provincial como líderes en distribución de productos congelados”, además, su objetivo es “abastecer al mercado tratando de sobrellevar las dificultades actuales de comercialización ligadas a la pandemia”, es importante resaltar que, ello no sería posible sin los valores organizacionales definidos como: sinceridad, honestidad, y vocación al trabajo.

Cartera de productos

La cartera de productos Topsy, está compuesta por productos terminados, siendo estos helados, entre los cuales, se pueden encontrar principalmente: paletas infantiles, paletas refrescantes, paletas con cobertura, tortas, helados de litro, conos, galletas, y snacks.

Tabla 4.2. Productos Topsy

Principales productos Topsy	
Paletas de cobertura	Conos
Peletería infantil	Paletas refrescantes
Tortas	SNAKE
Galletas	Helado de litro

Fuente: Tonicorp (2021)

Fuerza laboral

Tabla 4.3. Trabajadores centro de distribución

Trabajadores centro de distribución					
Sexo	N	%	Localidad	N	%
HOMBRES	15	75%	Urbano	17	85%
MUJERES	5	25%	Rural	3	15%
TOTAL	20	100%	Total	20	100%

Fuente: Guía de entrevista aplicada a directivos en el centro de distribución Topsy, Manabí

Referente al número de trabajadores, que integran la plantilla de colaboradores del centro de distribución Topsy, corresponde a un total de 20 elementos, de los cuales 15 son hombres, representando el 75% de la fuerza laboral y el 25% (5) restantes, son mujeres; mismos que, provienen un 85% (17 trabajadores) de la zona urbana y el 15% (3 personas), viven en áreas rural, datos observables en la tabla 4.3.

Tabla 4.4. Trabajadores centro de distribución

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
18-28	6	30.0	30.0	30.0
29-39	7	35.0	35.0	65.0
MAS DE 40	7	35.0	35.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Guía de entrevista aplicada en centro de distribución Topsy

La tabla 4.4, muestra los rangos de edades de los trabajadores del centro de distribución Topsy, las frecuencias establecidas muestran valores porcentuales relativos en los tres rangos de edades, el 30% (6) corresponde a personas con una edad entre 18 y 28 años, 35% (7), se encuentran entre 29 y 39 años, mientras que, aquellos con más de 40 años, se identifica un 35%.

Tabla 4.5. Trabajadores centro de distribución

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 5 años	12	60.0	60.0	60.0
Entre 6 a 10 años	6	30.0	30.0	90.0
Más de 10 años	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Guía de entrevista aplicada en centro de distribución Topsy

Los años promedio de antigüedad en los trabajadores del centro de distribución, se encuentran principalmente en un 60%, con 12 empleados, el 30% (6 empleados), tienen entre 6 y 10 años, y solo 2 (10%), tienen más de 10 años de antigüedad, lo cual indica que la empresa tiene una nómina de colaboradores con experiencia, integrada a su equipo de talento humano.

Tabla 4.6. Trabajadores centro de distribución

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	0	00.0	00.0	00.0
Secundaria	16	80.0	80.0	80.0
Superior	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fuente: Guía de entrevista aplicada en centro de distribución Topsy

En cuanto al nivel de instrucción educativa de los trabajadores, el mayor porcentaje, no cuenta con estudios superiores, correspondiendo a este grupo, solo un 20% (4 empleados), mientras que, aquellos con un nivel de instrucción

secundaria, ocupan el 80% de las plazas de trabajo del centro de distribución Topsy Manabí.

4.2. FASE II. Evaluación del desempeño del personal del Centro de Distribución Topsy de Manabí a través de indicadores de competencias.

4.2.1. Actividad 4. Aplicar el método experto para la validación de los instrumentos.

Para el desarrollo del método de expertos, fue necesario la selección de los jueces, aplicando para ello el siguiente procedimiento:

a) Perfil equipo de expertos

Como punto de partida fue necesario identificar el perfil de los expertos, aplicando para ello la ficha de evaluación (**anexo 3**), mediante la cual se recopiló los datos de los candidatos además de establecer las valoraciones a los criterios para calcular el coeficiente de conocimiento y el coeficiente de argumentación. En la tabla 4.7, se puede verificar el resumen de los perfiles a evaluar.

Tabla 4.7. Perfil de los expertos

N	Área de desempeño	Área	Profesión	Años de experiencias
1	Dirección de Talento Humano	Administración	Ingeniera comercial	6
2	Gerencia	Dirección	Abogado	20
3	Gerencia	Dirección	Marketing y publicidad	4
4	Dirección de Talento Humano	Dirección	Ingeniero comercial	3
5	Gerencia	Administración	Ingeniera comercial	16
6	Docente Administración de Empresas	Administración	Master en dirección del talento humano	10
7	Director	Dirección	Doctor en ciencias	25
8	Docente Administración Pública	Administración	Doctora en ciencias	23

Fuente: Ficha para la evaluación de los candidatos a expertos

Elaborado: Autora

➤ Coeficiente de conocimiento

Para medir el coeficiente de conocimiento, se emplearon un total de 10 criterios asociados con el dominio de temas como: 1. Administración Organizacional, 2, talento humano en la organización, 3, comportamiento organizacional (CO), 4, desempeño laboral, 5, estructura organizacional, 6, desarrollo organizacional, 7, competencias organizacionales, 8, evaluación del desempeño laboral, 9, satisfacción laboral, y 10, conocimientos en gestión mediante competencias organizacionales.

El coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto en una escala del 0 al 10 y multiplicado por 0,1; de esta forma, la evaluación "0" indica que el experto no tiene absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, mientras que la evaluación "10" significa que el experto tiene pleno conocimiento de la problemática tratada. Esta hoja posee un botón de comando que permite el regreso al Panel de Control. (González, 2021). Para el cálculo se emplea la fórmula 4.1, y su respectivo desarrollo de lo muestra en la tabla 4.8.

$$Kc = \frac{C10 + C10 + C10 + C10 + C10 + C10 + C10 + C10}{10} \times 0.1$$

Tabla 4.8. Cálculo del coeficiente de conocimiento por experto mediante la fórmula

EXPERTOS	Fórmula KC	RESULTADO KC
1	$Kc = \frac{10 + 9 + 10 + 10 + 8 + 9 + 10 + 10 + 9 + 9}{10} \times 0.1$	Kc=9.40 x (0.1)= 0,94
2	$Kc = \frac{9 + 10 + 10 + 10 + 10 + 10 + 10 + 9 + 10}{10} \times 0.1$	Kc=9.80 x (0.1)= 0,98
3	$Kc = \frac{9 + 10 + 9 + 10 + 10 + 9 + 10 + 10 + 9 + 10}{10} \times 0.1$	Kc=9.60 x (0.1)= 0,96
4	$Kc = \frac{9 + 9 + 10 + 9 + 10 + 10 + 10 + 9 + 10 + 9}{10} \times 0.1$	Kc=9.50 x (0.1)= 0,95
5	$Kc = \frac{10 + 9 + 9 + 10 + 10 + 10 + 9 + 10 + 10 + 10}{10} \times 0.1$	Kc=9.70 x (0.1)= 0,97
6	$Kc = \frac{10 + 10 + 9 + 9 + 8 + 10 + 10 + 10 + 9 + 9}{10} \times 0.1$	Kc=9.40 x (0.1)= 0,94
7	$Kc = \frac{9 + 9 + 9 + 9 + 10 + 10 + 8 + 10 + 10 + 10}{10} \times 0.1$	Kc=9.40 x (0.1)= 0,94
8	$Kc = \frac{10 + 10 + 9 + 9 + 10 + 10 + 9 + 10 + 10 + 10}{10} \times 0.1$	Kc= 9.70 x (0.1)= 0,97

Fuente: Encuesta aplicada a expertos

Elaboración: Autora

➤ Coeficiente de argumentación

Posterior a ello, se estableció el coeficiente de argumentación, mismo que, de acuerdo con González (2021), al experto se le debió presentar una tabla con los criterios de argumentación a calificar con el grado A (alto), M (medio) o, B (bajo). Las valoraciones de los candidatos a jueces se las muestra en la tabla 4.9.

Tabla 4.9. Valoraciones Coeficiente de Argumentación

Fuente de argumentación	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
1. Análisis técnico realizados por usted	A	A	A	A	A	A	A	A
2. Experiencia propia	M	A	A	A	A	A	M	A
3. Trabajos de autores nacionales	A	A	A	A	A	M	M	M
4. Trabajos de autores internacionales	A	A	A	A	A	A	M	A
5. Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	A	A	M	A	A	M	A	A
6. Su intuición	M	A	A	A	A	A	A	M

Fuente: Evaluación candidatos a expertos

Luego de procesadas las calificaciones, se procedió a reemplazarlas o puntuarlas mediante los valores referenciales de la tabla patrón 4.10.

Tabla 4.10. Patrón Coeficiente de Argumentación

Fuente de argumentación	TABLA DE PONDERACIÓN PARA Ka		
	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	(A)	(M)	(B)
1. Análisis técnico realizados por usted	0,27	0,21	0,13
2. Experiencia propia	0,24	0,22	0,12
3. Trabajos de autores nacionales	0,14	0,10	0,06
4. Trabajos de autores internacionales	0,08	0,06	0,04
5. Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,09	0,07	0,05
6. Su intuición	0,18	0,14	0,10
	1,00	0,80	0,50

Fuente: Cabero y Borroso (2013) citado por Zartha et al., (2014)

Con las calificaciones identificadas del coeficiente de argumentación mediante la tabla patrón se aplicó la fórmula 4.2, para cada candidato a experto, los resultados a dicha medición se muestran en la tabla 4.11.

Fórmula coeficiente de conocimiento: $Ka = k1+k2+k3+k4+k5+k6+k7+k8$

Tabla 4.11. Calificaciones coeficiente de argumentación

Experto	Descripción	Ka
1	$Ka = 0,27 + 0,22 + 0,14 + 0,08 + 0,09 + 0,14$	0,94
2	$Ka = 0,27 + 0,24 + 0,14 + 0,08 + 0,09 + 0,18$	1
3	$Ka = 0,27 + 0,24 + 0,14 + 0,08 + 0,07 + 0,18$	0,98
4	$Ka = 0,27 + 0,22 + 0,14 + 0,08 + 0,07 + 0,18$	0,96
5	$Ka = 0,27 + 0,24 + 0,14 + 0,08 + 0,09 + 0,18$	1
6	$Ka = 0,27 + 0,24 + 0,10 + 0,08 + 0,07 + 0,18$	0,94
7	$Ka = 0,27 + 0,22 + 0,10 + 0,06 + 0,09 + 0,18$	0,92
8	$Ka = 0,27 + 0,24 + 0,10 + 0,08 + 0,09 + 0,14$	0,92

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autores

b) Coeficiente de competencia (Kp)

Por último, con los resultados del cálculo de los dos coeficientes se procedió a medir el nivel de competencia de los expertos, como se observa en la tabla 4.12, donde de los 8 candidatos todos fueron seleccionados, debido a que cumplían los criterios mínimos requeridos para integrar al equipo, es decir tener un coeficiente Kapa (KP) mayor a 0.80.

En concordancia con cabero y Borroso (2003) citado por Zartha et al., (2014), con los valores finales obtenidos se clasifican los expertos en tres grandes grupos:

- Si K es mayor a 0,8, mayor o menor o igual a 1: entonces hay influencia alta de todas las fuentes (se acepta el experto).
- Si K es mayor o igual que 0,7, mayor o menor o igual a 0,8: entonces hay influencia media de todas las fuentes (se rechaza el experto).
- Si K es mayor o igual a 0,5, mayor o menor o igual a 0,7 entonces hay influencia baja de todas las fuentes (se rechaza el experto).

Fórmula Coeficiente de competencia: $Kp = 0,5 (Kc + Ka)$

Tabla 4.12. Cálculo coeficiente de competencia

Expertos	Kc	Ka	Cálculo fórmula	K	Valoración cualitativa	
1	0,94	0,94	$K= 0,5 (0,94 + 0,94)=$	0,94	Influencia Alta	Se acepta
2	0,98	1,00	$K= 0,5 (0,98 + 1,00)=$	0,99	Influencia Alta	Se acepta
3	0,96	0,98	$K= 0,5 (0,96 + 0,98)=$	0,97	Influencia Alta	Se acepta
4	0,95	0,96	$K= 0,5 (0,95 + 0,96)=$	0,96	Influencia Alta	Se acepta
5	0,97	1,00	$K= 0,5 (0,97 + 1,00)=$	0,99	Influencia Alta	Se acepta
6	0,94	0,94	$K= 0,5 (0,94 + 0,94)=$	0,94	Influencia Alta	Se acepta
7	0,94	0,92	$K= 0,5 (0,94 + 0,92)=$	0,93	Influencia Alta	Se acepta
8	0,97	0,92	$K= 0,5 (0,97 + 0,92)=$	0,95	Influencia Alta	Se acepta
Kp				0,96		

Fuente: Instrumento de evaluación a expertos

Elaborado: Autora

4.2.2. Actividad 5. Identificación de las competencias e indicadores mediante la matriz de autores, método de expertos y coeficiente V de Aiken

En esta actividad, se procedió a la identificación de las competencias organizacionales e indicadores mediante el proceso detallado en la figura 4.1.

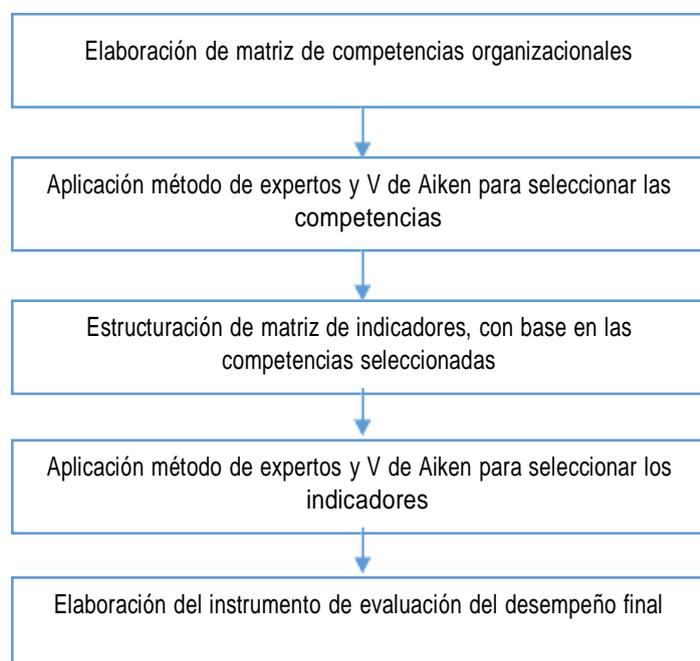


FIGURA 4.1. Identificación y selección de las competencias organizacionales

Elaborado: Autora

A) Elaboración matriz de autores de las competencias organizacionales

En lo que respecta a la actividad dos de la fase dos, se procedió en primera instancia al desarrollo de la matriz de autores, donde se identificaron las competencias establecidas por varios autores en sus investigaciones como se detalla en la tabla 4.13, mismas que fueron sintetizadas acorde a la similitud, para facilitar su depuración y evitar duplicidad, haciéndose uso de la marcación con colores.

Tabla 4.13. Matriz de autores para definir las competencias organizacionales

Competencias	Alles (2005, 2008, 2016)	López (2010)	Pérez y Silva (2013)	Camacho y Montero (2016)	López (2017)	Acosta y Quiroz (2018)	Murillo y Vélez (2019)	Zambrano (2019)
Cardinales	Integridad		Integridad	Orientación al cliente	Orientación a Clientes	Orientación al cliente	Orientación al Cliente	Integridad y justicia
	Iniciativa		Iniciativa	Innovación	Innovación	Cuidado de la propiedad	Innovación	Cuidado de la propiedad
	Liderazgo		Trabajo en Equipo	Calidad en el trabajo	Trabajo en Equipo	Conocimiento de la industria y mercado	Calidad al trabajo	Calidad del servicio
	Empoderamiento		Compromiso de servicio		Compromiso		Compromiso	Compromiso
			Responsabilidad y cumplimiento		Orientación a Resultados		Orientación a los resultados	Orientación a los resultados
			Control Interno		Flexibilidad			Perseverancia
			Apertura para el cambio					Estructura y Organización
		Relaciones Interpersonales						
Específicas	Orientación al cliente	Capacidad para aprender.			Estratégica	Capacidad de planificación y organización		Vocación de servicio
	Orientación a los resultados	Adaptación al cambio,			Comunicación Efectiva	Comunicación		Empoderamiento
	Trabajo en equipo	Creatividad e innovación,			Calidad en el Trabajo	Calidad del servicio		Toma de decisión
	Desarrollo de las personas	Trabajo en equipo,			Impacto e Influencia	Capacidad de integración		Habilidades analíticas
	Modalidades de contacto	Visión de futuro.			Desarrollo de Personas	Eficiencia		Auto disciplina
	Adaptabilidad al cambio				Planificación y Organización	Productividad		Involucramiento
				Atención al detalle			Trabajo en equipo	

Fuente: Autores citados en la matriz

Elaborado: Autora

Luego de establecer la matriz base, se procedió a la síntesis de las competencias empleadas por los diferentes autores, de esta actividad se generó una lista de 39 competencias organizacionales, mismas que, se identifican en la tabla 4.14 y se validan mediante una ficha valorada por los expertos.

Tabla 4.14. Competencias laborales antes de validación

COMPETENCIAS			
1	Integridad y justicia	20	Autodisciplina
2	Estructura y Organización	21	Productividad
3	Compromiso	22	Trabajo en equipo
4	Cuidado de la propiedad	23	Capacidad para aprender.
5	Innovación	24	Comunicación Efectiva
6	Orientación al Cliente	25	Planificación y Organización
7	Iniciativa	26	Desarrollo de las personas
8	Liderazgo	27	Conocimiento de la industria y el mercado
9	Empoderamiento	28	Vocación de servicio
10	Flexibilidad	29	Modalidades de contacto
11	Responsabilidad y cumplimiento	30	Creatividad e innovación,
12	Control Interno	31	Habilidades analíticas
13	Orientación a Resultados	32	Estratégica
14	Eficiencia	33	Atención al detalle
15	Productividad	34	Eficiencia
16	Integración	35	Toma de decisión
17	Perseverancia	36	Impacto e Influencia
18	Autodisciplina	37	Involucramiento
19	Calidad al trabajo/Servicio	38	Cuidado de la propiedad

Fuente: Alles (2005, 2008, 2016), Lopez (2010), Pérez y Silva (2013), Camacho y Montero (2016), López (2017), Acosta y Quiroz (2018), Murillo y Vélez (2019), Zambrano (2019)

Elaborado: Autora

B) Aplicación método de expertos y coeficiente V de Aiken para seleccionar las competencias

Una vez identificadas las competencias organizacionales y enlistadas, se procedió a la elaboración de la ficha de calificación, incorporando en ella, las 38 competencias, que luego de ser estructurada fue valorada por los expertos (**anexo 4**), por consiguiente, las calificaciones de los jueces fueron procesadas en el Software Microsoft Excel, mediante el coeficiente V de Aiken, el cual de acuerdo con Robles (2018), su cálculo es muy sencillo, y se aplica como un método lógico de validez cuando se tiene la opinión de expertos sobre la validez de un material evaluativo. Las competencias seleccionadas, se las identifica en la tabla 4.15.

Tabla 4.15. Selección de competencias método V de Aiken

COMPETENCIAS GENERALES											V=S/(n(c-1))	
NC	COMPETENCIAS	S	N	C	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	V DE AIKEN
1	Integridad y justicia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
2	Estructura y Organización	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
3	Compromiso	5	7	2	1	1	0	1	0	1	1	0,71
4	Cuidado de la propiedad	5	7	2	1	1	1	1	0	0	1	0,71
5	Innovación	4	7	2	0	1	0	1	1	0	1	0,57
6	Orientación al Cliente	6	7	2	1	1	1	0	1	1	1	0,86
7	Iniciativa	4	7	2	1	1	0	0	1	0	1	0,57
8	Liderazgo	4	7	2	0	0	1	1	1	0	1	0,57
9	Empoderamiento	5	7	2	1	0	1	1	0	1	1	0,71
10	Flexibilidad	2	7	2	0	0	1	0	0	1	0	0,29
11	Responsabilidad y cumplimiento	3	7	2	1	0	1	0	0	1	0	0,43
12	Control Interno	4	7	2	1	0	1	0	1	0	1	0,57
13	Orientación a Resultados	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
14	Eficiencia	4	7	2	1	1	0	0	0	1	1	0,57
15	Productividad	4	7	2	0	0	1	1	1	0	1	0,57
16	Integración	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
17	Perseverancia	3	7	2	1	0	0	1	0	0	1	0,43
18	Autodisciplina	6	7	2	1	0	1	1	1	1	1	0,86
19	Calidad al trabajo/Servicio	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
20	Autodisciplina	4	7	2	1	1	0	0	1	0	1	0,57
21	Productividad	6	7	2	1	1	1	1	0	1	1	0,86
22	Trabajo en equipo	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
23	Capacidad para aprender.	3	7	2	1	0	0	1	0	1	0	0,43
24	Comunicación Efectiva	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
25	Planificación y Organización	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
26	Desarrollo de las personas	4	7	2	1	0	1	0	0	1	1	0,57
27	Conocimiento de la industria y el mercado	3	7	2	0	1	0	1	0	0	1	0,43
28	Vocación de servicio	4	7	2	0	1	1	0	1	0	1	0,57
29	Modalidades de contacto	4	7	2	0	0	1	1	1	0	1	0,57
30	Creatividad e innovación,	4	7	2	1	0	1	0	0	1	1	0,57
31	Habilidades analíticas	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
32	Estratégica	2	7	2	0	0	1	0	0	1	0	0,29
33	Atención al detalle	4	7	2	1	0	1	0	1	0	1	0,57
34	Eficiencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00
35	Toma de decisión	4	7	2	1	0	1	1	0	0	1	0,57
36	Impacto e Influencia	4	7	2	1	1	1	0	0	1	0	0,57
37	Involucramiento	4	7	2	1	1	0	1	0	1	0	0,57
38	Cuidado de la propiedad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00

Fuente: Ficha de calificación aplicada a expertos

Elaborado: Autora

De la tabla 4.15, se puede concluir que los criterios con un coeficiente V de Aiken aceptable de acuerdo a Robles (2018), son aquellas competencias con una calificación mayor o igual a 0.8, considerándose un ítem válido con un nivel de significancia $p < 0.05$, resumiéndose, por lo tanto, que, de 38 competencias evaluadas, aquellas que cumplen el criterio de validación son 14, detalladas en la tabla 4.16.

Tabla 4.16. Competencias seleccionadas

#	Competencia
1	Integridad y justicia
2	Estructura y organización
3	Orientación al Cliente
4	Orientación a Resultados
5	Integración
6	Autodisciplina
7	Calidad al trabajo/servicio
8	Productividad
9	Trabajo en equipo
10	Comunicación Efectiva
11	Planificación y desarrollo
12	Habilidades analíticas
13	Eficiencia
14	Cuidado de la propiedad

Elaborado: Autora

C) Estructuración de matriz para identificar los indicadores

Por otra parte, para estructurar la matriz de indicadores, se revisaron los estudios de autores como: Ganchozo y Muñoz (2021), Acosta y Quiroz (2018), Roca (2008), y Zambrano (2019). La información detallada se la puede observar en el **anexo 5**.

D) Aplicación del método de expertos y coeficiente V de Aiken para seleccionar los indicadores

Posterior a la elaboración de la matriz de autores, donde se identificaron y seleccionaron los indicadores de acuerdo a cada una de las 14 competencias validadas, y que integran el instrumento de evaluación del desempeño final, se elaboró el modelo de encuesta, misma que fue sometida a validación del equipo de expertos, quienes tuvieron que calificar las 98 preguntas, mediante cuatro criterios (claridad, congruencia, contexto, y dominio del contexto), respondiendo a dos calificación: SI y NO. Ver **anexo 6**.

Por consiguiente, mediante el Software Excel, se realizó el procesamiento de la información generada por los jueces, donde a cada pregunta del borrador de encuesta se le valoró con el criterio de Si = 1 y No = 0, datos necesarios, para el cálculo del coeficiente V de Aiken que, de acuerdo a los resultados obtenidos y si estos cumplían la calificación de mayor o igual a 0.8, establecida por Robles

(2018), se aceptaba o mejoraba la estructura de la pregunta. Su desarrollo se detalla en el **anexo 7** y se resume en la tabla 4.17.

Tabla 4.17. Indicadores de evaluación validados por competencia

N	Competencias	Indicadores propuestos	Indicadores rechazados	Indicadores mejorados	Indicadores correctos	Indicadores validados
1	Integridad y justicia	8	3	1	4	5
2	Estructura y organización	7	0	0	7	7
3	Orientación al Cliente	5	1	1	3	4
4	Orientación a Resultados	3	0	0	3	3
5	Integración	3	0	2	1	3
6	Autodisciplina	5	0	0	5	5
7	Calidad al trabajo/servicio	14	5	0	9	9
8	Productividad	7	1	2	4	6
9	Trabajo en equipo	12	6	2	4	6
10	Comunicación Efectiva	9	3	0	6	6
11	Planificación y desarrollo	9	5	0	4	4
12	Habilidades analíticas	4	0	2	2	4
13	Eficiencia	8	4	1	3	4
14	Cuidado de la propiedad	4	1	0	4	4
Total		98	26	11	59	70

Fuente: Evaluación aplicada a expertos

Elaborado: Autora

En la tabla 4.17, podemos apreciar que, de 98 indicadores propuestos, sometidos a evaluación del equipo de expertos, 26 no alcanzaron la puntuación promedio base (mayor o igual a 0,80), siendo descartados para elaborar la herramienta de evaluación, por otra parte, de los 70 indicadores que sí lograron el consenso de criterios entre los jueces, 59 no requirieron cambio alguno, mientras 11, si, siendo estos mejorados, de acuerdo a las recomendaciones de los profesionales, para dar mayor claridad a las preguntas y así generar mayor confiabilidad en los resultados.

4.2.3. Actividad 6. Estructuración y descripción de la encuesta, para medir el desempeño del personal, mediante competencias.

Una vez desarrollada la actividad tres, y completado el proceso que comprendía su aplicación, con la finalidad de definir las competencias e indicadores, mediante, el análisis de consensos de criterios empleando el coeficiente V de Aiken, se procedió a la estructuración de la herramienta de evaluación del desempeño final, misma que, puede ser revisada en el **anexo 8**.

Tabla 4.18. Estructura encuesta evaluación del desempeño por competencias

N	Competencias	Indicadores	Rango indicadores	Escala de evaluación
1	Integridad y justicia	5	1-5	
2	Estructura y organización	7	6-12	
3	Orientación al Cliente	4	13-16	
4	Orientación a Resultados	3	17-19	
5	Integración	3	20-22	1 = Nunca
6	Autodisciplina	5	23-27	2 = Muy pocas veces
7	Calidad al trabajo/servicio	9	28-36	3 = Algunas veces
8	Productividad	6	37-42	4 = Casi siempre
9	Trabajo en equipo	6	43-48	5 = Siempre
10	Comunicación Efectiva	6	49-54	
11	Planificación y desarrollo	4	55-58	
12	Habilidades analíticas	4	59-62	
13	Eficiencia	4	63-66	
14	Cuidado de la propiedad	4	67-70	
	Total	70	70	

Fuente: Evaluación aplicada a expertos

Elaborado: Autora

En cuanto a la estructura de la herramienta de evaluación quedó configurada con un total de 14 competencias (integridad y justicia, estructura y organización, orientación al Cliente, orientación a resultados, integración, autodisciplina, calidad al trabajo/servicio, productividad, trabajo en equipo, comunicación efectiva, planificación y organización, habilidades analíticas, eficiencia y cuidado de la propiedad), que integran un total de 70 preguntas, y una escala de valoración de 5 criterios, donde: 1 = nunca, 2 = muy pocas veces, 3= algunas veces, 4 =casi siempre, 5 = siempre. El detalle de la información descrita, se puede observar en la tabla 4.18.

4.2.4. Actividad 7. Aplicación de la encuesta, tabulación y análisis de los resultados obtenidos mediante la herramienta de evaluación del desempeño en el centro de distribución Topsy en Manabí

Elaborado el instrumento de evaluación, se procedió a su aplicación en las instalaciones del centro de distribución Topsy en Manabí, a 20 colaboradores, comprendidos entre ellos, personal de administración, ventas y distribución. Los resultados obtenidos a partir del procesamiento de la información mediante el Software estadístico SPSS y Microsoft Excel, se muestran a continuación:

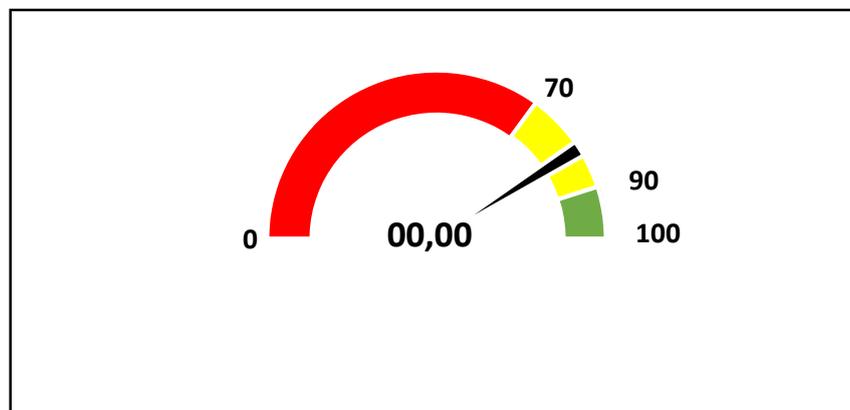
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para la interpretación correcta de los resultados es importante señalar, que, para una mejor comprensión, se identificaron los valores promedios generados de la escala Likert asociado a cada competencia analizada, representadas mediante gráficos radares o telaraña, donde:

- 1,00 = Nunca
- 2,00 = Muy pocas veces
- 3,00 = Algunas veces
- 4,00 = Casi siempre
- 5,00 = Siempre

Añadido a ello, se identificó el nivel de cumplimiento de cada indicador mediante la semaforización junto a los resultados porcentuales asociados a cada pregunta.

Tabla 4.19. Calificaciones para interpretar los resultados



	100% - 90%	Alto	Si el resultado está dentro del valor referencial (factor de éxito)
	89% - 70%	Medio	Cuando se encuentra el valor dentro del rango inferior, pero no es deficiente (factor de alarma)
	69%-0%	Bajo	Si muestra deficiencia el resultado (factor de corrección)

Fuente: Pozo (2014) citado por Cedeño Sacón (2016).

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: INTEGRIDAD Y JUSTICIA

Tabla 4.20. Estadísticos descriptivos competencia integración y justicia

Competencia	Estadístico descriptivo			Semaforización		
	N	Mín -Máx	Media Likert	Resultado	Ideal	Nivel de cumplimiento
Integridad y Justicia						
Justicia y respeto hacia los demás	P1	3-5	4,40	88	100%	●
Admite sus errores y pide disculpas	P2	3-5	4,50	90	100%	●
Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.	P3	4-5	4,60	92	100%	●
Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u pasionista.	P4	4-5	4,40	88	100%	●
Mantiene un trato justo hacia sus compañeros de trabajo, superiores y clientes	P5	3-5	4,30	86	100%	●
Valoración competencia	20		4,44	89	100%	●

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

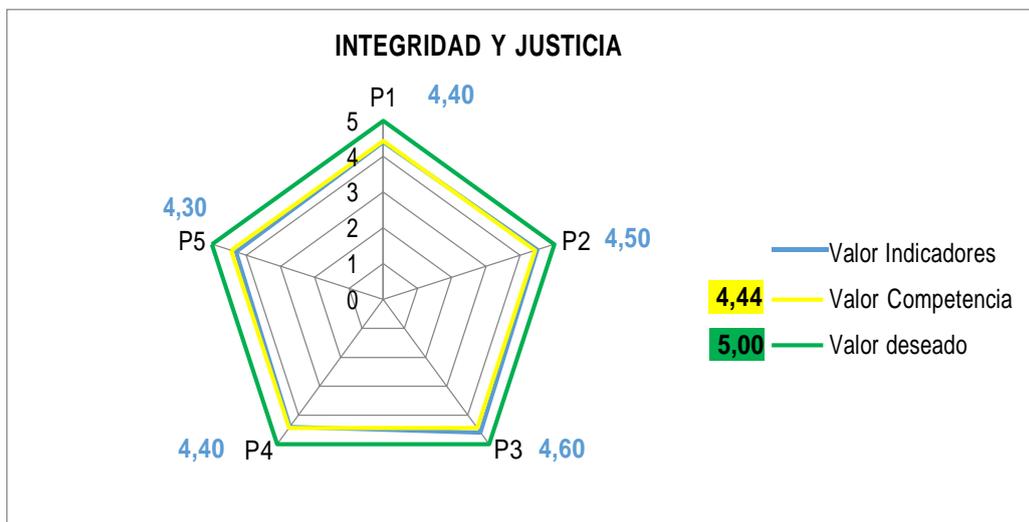


Gráfico 4.1. Competencia Integridad y Justicia

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

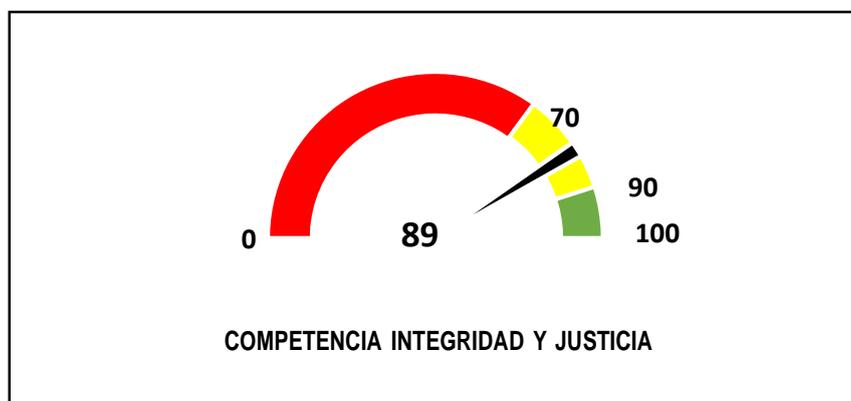


Gráfico 4.2. Semáforo Competencia Integridad y Justicia

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

La competencia integridad y justicia, incorpora cinco indicadores, de las cuales dos, se encuentran en un rango que comprende un factor de éxito, siendo estos la pregunta dos y tres, con un valor promedio de respuesta ubicado en 4,50 y 4,60 respectivamente, por otra parte, aquellos indicadores con un nivel medio (factor de alarma), son: p1, justicia, y respeto hacia los demás, p.2, claridad en lo que piensa, sin ser ofensivo o pasionista (valor promedio 4,40 y factor 88 de 100), y, p.5, trato justo hacia compañeros, supervisores y clientes (valor promedio, 4,30 y factor 86 de 100). En general, se observa un comportamiento aceptable de la competencia, puesto que esta tiene una valoración global en la escala de Likert de 4,44 sobre 5,00, requiriendo aún un 11,2% para llegar al nivel deseado, puesto que, el resultado actual es de 89 en comparación del ideal 100%.

Tabla 4.21. Resultados por preguntas de la competencia Integridad y Justicia

Integridad y justicia	Nivel del indicador			Valoración opciones de respuesta									
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	P1	4,40	88	0	0%	0	0%	2	10%	8	40%	10	50%
	P2	4,50	90	0	0%	0	0%	2	10%	6	30%	12	60%
	P3	4,60	92	0	0%	0	0%	0	0%	8	40%	12	60%
	P4	4,40	88	0	0%	0	0%	0	0%	12	60%	8	40%
	P5	4,30	86	0	0%	0	0%	2	10%	10	50%	8	40%
Justicia y respeto hacia los demás	Respecto al trato justo otorgado a sus compañeros y si respetan las opiniones de los demás, con respecto al valor promedio de la escala Likert, la pregunta uno tienen un nivel de aplicabilidad de casi siempre con un 4,40 de 5,00; valor que se genera, debido a que, el 10% respondió algunas veces, 40% casi siempre y 50% siempre.												
Admite sus errores y pide disculpas	El reconocimiento de los errores, tiene un valor promedio de Likert de 4,50, en cuanto al nivel porcentual de los criterios evaluados, un 10% respondió algunas veces, 30% casi siempre, y un 60% mencionó que siempre lo hacen.												
Manejo de recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.	El manejo de recursos y relaciones laborales en un ambiente de honradez y confiabilidad, el 40% considera se da casi siempre, y el 60% siempre, lo cual genera un nivel de cumplimiento alto de este indicador, que lo ubica en una escala de Likert 4,80 de 5,00.												
Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u pasionista.	Respecto a la pregunta cuatro, donde se analiza si el personal expresa con claridad sus opiniones, sin ser ofensivo o pasionista con los demás, el valor promedio de Likert es 4,40, reflejando ello un cumplimiento de casi siempre que se genera sobre un 60% de respuestas con aplicación de casi siempre, y 40% siempre.												
Mantiene un trato justo hacia sus compañeros de trabajo, superiores y clientes	El último indicador de la competencia integridad y justicia evalúa su relación con el trato que otorga el personal a sus compañeros, trabajadores, superiores o clientes, observándose resultados similares a las otras cuatro preguntas, donde la escala Likert presenta un promedio apropiado en este caso 4,30; señalando ello un nivel de cumplimiento de casi siempre, resultante del siguiente porcentaje de respuesta: 10% algunas veces, 50% casi siempre y 40% siempre.												

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

Tabla 4.22. Estadístico descriptivo competencia estructura y organización

Competencia	Estadístico descriptivo			Semaforización		
	N	Min - Máx	Media Likert	Resultado	Ideal	Nivel de cumplimiento
Estructura y organización						
Los superiores nos responsabilizan si no se logran las metas.	P6	1-5	2,85	57	100%	●
El trato que recibe de sus superiores influye en su desempeño	P7	1-5	3,40	68	100%	●
Cuando cometo errores en el trabajo ¿mis jefes no me escuchan, se molestan y reprenden?	P8	1-5	3,60	72	100%	●
¿Reciben capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo por parte de la empresa?	P9	1-4	2,95	59	100%	●
Los superiores planifican actividades de integración?	P10	1-5	3,40	68	100%	●
Reciben incentivos laborales	P11	2-4	2,90	58	100%	●
¿La empresa aplica evaluación del desempeño periódicamente?	P12	1-4	2,65	53	100%	●
Valoración competencia	20		3,14	62	100%	●

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

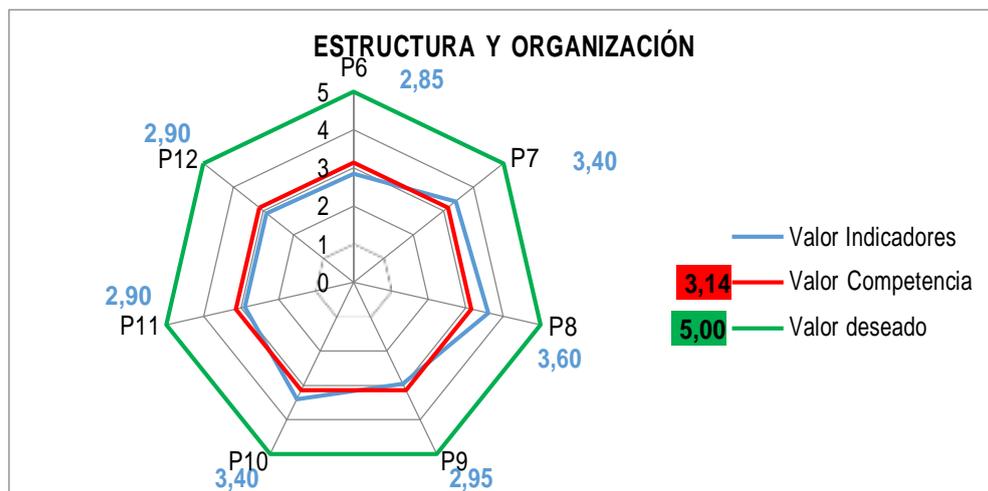


Gráfico 4.3. Competencia Estructura y Organización

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora



Gráfico 4.4. Semáforo Competencia Estructura y Organización

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

En cuanto a la competencia estructura y organización, se realizó un análisis de cinco indicadores, los cuales en comparación con los demás, se encuentran en un bajo porcentaje de cumplimiento, debido a que, P6, con un valor porcentual de 57% y promedio de respuestas 2,85, expresa un alto nivel de responsabilidad concedido por los superiores a sus trabajadores cuando se comenten errores; al igual que una reducida predisposición de los jefes para escuchar a su equipo de trabajo (P7; promedio respuestas 3,40 de 5,00; nivel de cumplimiento 68%), en cuanto a P8, la capacitación especializada tiene limitada implementación (valor promedio, 3,60; nivel cumplimiento 72%), así mismo la planificación de actividades de integración, tiene poca prioridad (P10 3,40; nivel cumplimiento 68%), junto a la pregunta P11 y P12, don se observa un nivel del 58 y 53%; con un valor promedio de respuesta correspondiente a 2,90 y 2,65, respectivamente. Por otra parte, haciendo un análisis global de la competencia estructura y organización, el valor promedio es de 3,14, expresando cualitativamente, tener los indicadores cumplimiento promedio de “algunas veces”, con un nivel bajo que se establece en 62%.

Tabla 4.23. Resultados por preguntas de la competencia integridad y justicia

Estructura y Organización	Nivel del indicador			Valoración opciones de respuesta									
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
P6	2,85	63	4	20%	0	0%	13	65%	1	5%	2	10%	
P7	3,40	68	4	20%	2	10%	3	15%	4	20%	7	35%	
P8	3,60	72	4	20%	0	0%	5	25%	2	10%	9	45%	
P9	2,95	59	4	20%	0	0%	9	45%	7	35%	0	0%	
P10	3,40	68	2	10%	2	10%	4	20%	10	50%	2	10%	
P11	2,90	58	0	0%	5	25%	12	60%	3	15%	0	0%	
P12	2,65	53	4	20%	6	30%	3	15%	7	35%	20	100%	
Los superiores nos responsabilizan si no se logran las metas	La pregunta seis presenta un nivel de cumplimiento del 63%, correspondiente a un 2,85 de 5,00 en valor promedio de la escala evaluada, respecto al logro de metas y la responsabilidad que los jefes le otorgan si estas no se logran y si ellos como superiores también se responsabilizan, en cuanto al valor porcentual de los resultados, un 20% respondió que nunca sucedía, 65% algunas veces, 5% casi siempre y 10% siempre.												
El trato que recibe de sus superiores influye en su desempeño	El indicador P7, evalúa si los superiores influyen en el desempeño del personal, de los datos obtenidos, un 20% respondió nunca, 10% muy pocas veces, 15% algunas veces, 20% casi siempre y el 35% siempre, en cuanto a valor promedio la pregunta se encuentra sobre la media de una escala de 5, es decir, 3,40, y referente al alcance, está en un 68% del 100%.												
Cuando cometo errores en el trabajo ¿mis jefes no me escuchan, se molestan y reprenden?	El trato que reciben los trabajadores de la empresa, se encuentra en un rango porcentual aceptable, alcanzando un 72% , lo que refleja cumplimiento medio del indicador, que se ubica en la escala Likert con 3,60 puntos de 5,00; generados a partir de las respuestas de los trabajadores al identificar respecto a si reciben la ayuda necesaria de los jefes o cuando cometen errores son escuchados, no se molestan sus superiores o los reprenden: el 20%, respondió nunca suceder, 25% algunas veces, 10% casi siempre, y 45% siempre.												

¿Reciben capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo por parte de la empresa?	Las capacitaciones que realiza la empresa acorde al puesto de trabajo como indicador, tiene un nivel porcentual de cumplimiento del 59%, ubicándolo como bajo, que en escala Likert se fija en un 2,95 de 5,00; los resultados se generaron a partir de que, los trabajadores del Centro de Distribución Topsy Manabí, respondieron nunca recibir capacitaciones especializadas en un 20%, algunas veces 45%, y casi siempre 35%.
¿Los superiores planifican actividades de integración?	La pregunta diez del instrumento de evaluación del desempeño tiene un nivel de significancia medio con respecto al porcentaje de cumplimiento alcanzado, el cual, está en un 68% o calificación promedio 3,45 de 5,00 en las respuestas, que se obtuvo, debido a que, la planificación de actividades de integración, según los empleados, se dan nunca en un 10%, muy pocas veces 10%, algunas veces 20%, casi siempre 50%, y siempre 10%.
¿Reciben incentivos laborales?	La pregunta once correspondiente a la descripción del cuadro 4.31, señala que, de acuerdo a las opiniones de los trabajadores, los incentivos laborales, se otorgan nunca el 25%, algunas veces 60%, casi siempre 15%, y siempre 10%; añadido a ello, es importante señalar que, el indicador tiene un valor promedio de 2,90 de 5,00 equivalente al 58%, reflejando ello un alcance bajo y que requiere intervención para mejorar el nivel actual.
¿La empresa aplica evaluación del desempeño periódicamente?	La pregunta doce, al igual que 6 de los 7 indicadores de la competencia estructura y organización, evidencian niveles bajos en comparación al deseado, en este caso, 53% del 100%; ello se debe a que, al analizar en este apartado, la aplicación de evaluaciones del desempeño, un 20% expreso nunca realizarse, 30% muy pocas veces, 15% algunas veces, y 7% casi siempre, valores que equivalen a un 2,65 respecto a la escala de Likert analizada y que infieren en una ejecución de muy pocas veces.

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Tabla 4.24. Estadístico descriptivo competencia orientación al cliente

Competencia	Estadístico descriptivo			Semaforización		
	N	Mín -Máx	Media Likert	Resultado	Ideal	Nivel de cumplimiento
¿Presta atención a los requerimientos del cliente?	P13	4-5	4,80	88	100%	
¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?	P14	3-5	4,50	90	100%	
¿Frente a situaciones desafiantes mantiene un trato respetuoso hacia el cliente?	P15	3-5	4,70	92	100%	
¿Han presentado quejas por el trato dado a los clientes?	P16	1-3	1,80	84	100%	
Valoración competencia	20		4,55	91	100%	

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

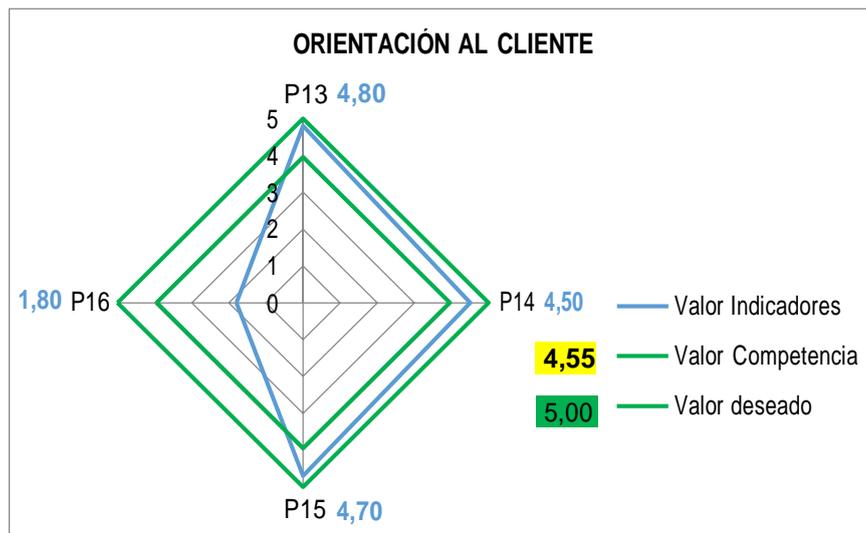


Gráfico 4.5. Semáforo Competencia orientación al cliente
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora



Gráfico 4.6. Semáforo Competencia orientación al cliente
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora

Los resultados de la competencia orientación al cliente, identificados en el gráfico 4.5, muestran un valor promedio de 4,55 sobre la calificación deseada 5,00; que en lo referente al valor porcentual del indicador de acuerdo al gráfico 4,6, tiene un nivel del 91%. Por otra parte, analizando individualmente cada pregunta, se puede concluir que presentan un resultado adecuado, puesto que, P14, y P15, tienen un porcentaje alto de 90 y 92%, mientras P13 y P16, se aproximan con un valor porcentual medio del 88 y 84%.

Tabla 4.25. Resultados por preguntas de la competencia orientación al cliente

Orientación al cliente	Nivel del indicador			Valoración opciones de respuesta									
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	P13	4,80	88	0	0%	0	0%	0	0%	4	20%	16	80%
P14	4,50	90	0	0%	0	0%	2	10%	6	30%	12	60%	
P15	4,70	92	0	0%	0	0%	2	10%	2	10%	16	80%	
P16	1,80	84	7	35%	2	10%	4	20%	6	30%	1	5%	
¿Presta atención a los requerimientos del cliente?	La pregunta trece indaga respecto a la atención dada por la empresa a los requerimientos de los clientes, observándose que un 20% respondió casi siempre, y el 80% siempre, posicionando ello un nivel de cumplimiento del indicador del 88%, con un valor promedio correspondiente a 4,80.												
¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?	Los resultados en el indicador 14, evidencian un nivel alto, que se ubica en 90%, generado a partir de las respuestas de los trabajadores, mismas que, tienen la siguiente significancia: el 10% respondió, se aplica algunas veces a la realidad de la empresa, el 30% casi siempre, y 12% siempre, observándose, además, un promedio de 4,50 de 5,00 puntos en la escala analizada, lo cual bajo un enfoque cualitativo significa que tiene una aplicación de casi siempre.												
¿Frente a situaciones desafiantes mantiene un trato respetuoso hacia el cliente?	La actuación respetuosa de los trabajadores ante situaciones difíciles, con un valor promedio de 4,70, evidencia que se da con una regularidad de casi siempre, implicando un nivel del indicador situado en 92%, que expresa cumplimiento alto, en cuanto a los resultados por opción de respuesta, un 10% indicó, se cumple algunas veces, 10% casi siempre, y 80% siempre.												
¿Han presentado quejas por el trato dado a los clientes?	Respecto al registro de quejas por el trato dado a clientes, de las valoraciones obtenidas muestran que, un 35% indicó nunca darse, 10% muy pocas veces, 20% algunas veces, 30% casi siempre y un 5% siempre, con un valor promedio de 1,80, el nivel del indicador presenta un 84% de logro con una significancia de cumplimiento medio.												

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Tabla 4.26. Estadístico descriptivo competencia orientación a resultados

Competencia	Estadístico descriptivo			SemafORIZACIÓN		
	N	Mín -Máx	Media Likert	Resultado	Ideal	Nivel de cumplimiento
¿Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para si como para su equipo de trabajo?	P17	1-5	3,90	78	100%	
¿Posee firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados?	P18	1-5	4,35	87	100%	
¿Cumple con los cronogramas de trabajo de manera eficiente, sin generar retrasos?	P19	1-5	3,85	77	100%	
Valoración competencia	20		4,03	81	100%	

Fuente: Evaluación del desempeño centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

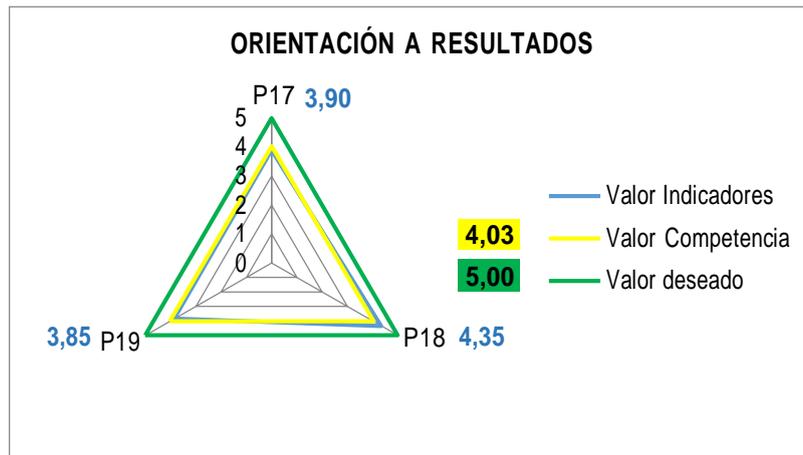


Gráfico 4.7. Semáforo competencia orientación a resultados
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autoras

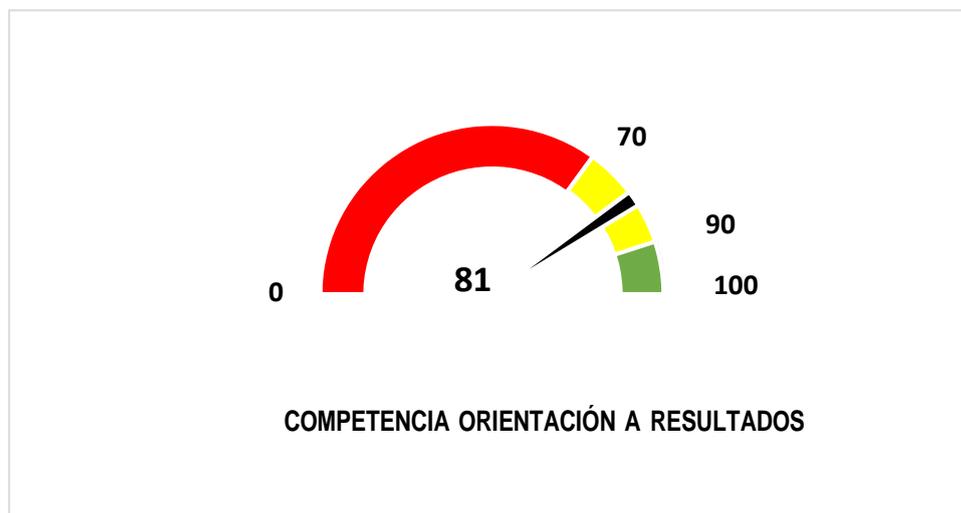


Gráfico 4.8. Semáforo competencia orientación a resultados
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autoras

Las valoraciones correspondientes a la competencia orientación a resultados, generan una calificación del 81% en relación al ideal 100%, misma que, representa en términos cualitativos, un factor de alarma o valoración de cumplimiento medio. En cuanto al análisis de las preguntas incluidas: P17, con un valor porcentual de 78%, se ubica en un nivel medio, mientras P18 y P19 con un 87 y 77%, se refiere al cumplimiento de las expectativas del cliente y el enfrentamiento a situaciones desafiantes bajo un trato respetuoso hacia el cliente, presentan un buen desarrollo dentro del centro de distribución.

Tabla 4.27. Resultados por pregunta de la competencia orientación a resultados

Orientación a resultados	Nivel del indicador			Valoración opciones de respuesta									
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	P17	3,90	78	2	10%	0	0%	2	10%	10	50%	6	30%
	P18	4,35	87	2	10%	0	0%	0	0%	5	25%	13	65%
	P19	3,85	77	2	10%	0	0%	4	20%	7	35%	7	35%
¿Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para si como para su equipo de trabajo?		La participación proactiva del personal en la fijación de metas realistas y desafiantes, según el grupo de encuestados, se da nunca en un 10%, algunas veces 10%, casi siempre 50%, siempre 30%, implicando estos resultados en la generación de un valor promedio de 3,90 sobre 5,00 en las respuestas, y un nivel de logros en cuanto al indicador que se sitúa en un 88%.											
¿Posee firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados?		El indicador 18 correspondiente a la competencia orientación a resultados, presenta un nivel del indicador alto (90%), que en la escala de Likert se sitúa con 4,35 puntos de 5,00 y una significancia de aplicabilidad de casi siempre; los factores de respuesta asociados se dan en un 10% nunca, 25% casi nunca, y 65% siempre.											
¿Cumple con los cronogramas de trabajo de manera eficiente, sin generar retrasos?		La pregunta diecinueve, evalúa si el personal cumple con los cronogramas de trabajo de manera eficiente, sin generar retrasos, de las opciones de respuestas incluidas, un 10% mencionó nunca, 10% algunas veces, 35% casi siempre y 35% siempre; el promedio de las respuestas tienen un valor de 3,85 sobre 5,00, lo cual implica un nivel del indicador alto, equivalente a un 92%.											

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: INTEGRACIÓN

Tabla 4.28. Estadístico descriptivo competencia integración

Competencia	Estadístico descriptivo			Semaforización		
	N	Mín -Máx	Media Likert	Resultado	Ideal	Nivel de cumplimiento
Integración						
¿Me preocupo por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?	P20	3-5	4,25	85	100%	
¿Se desarrollan actividades que permitan la integración de los colaboradores?	P21	3-5	3,60	72	100%	
¿Me adapto con facilidad al desarrollar otras actividades fuera de mi departamento de trabajo?	P22	3-5	4,40	88	100%	
Valoración competencia	20		4,08	82	100%	

Fuente: Evaluación del desempeño centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

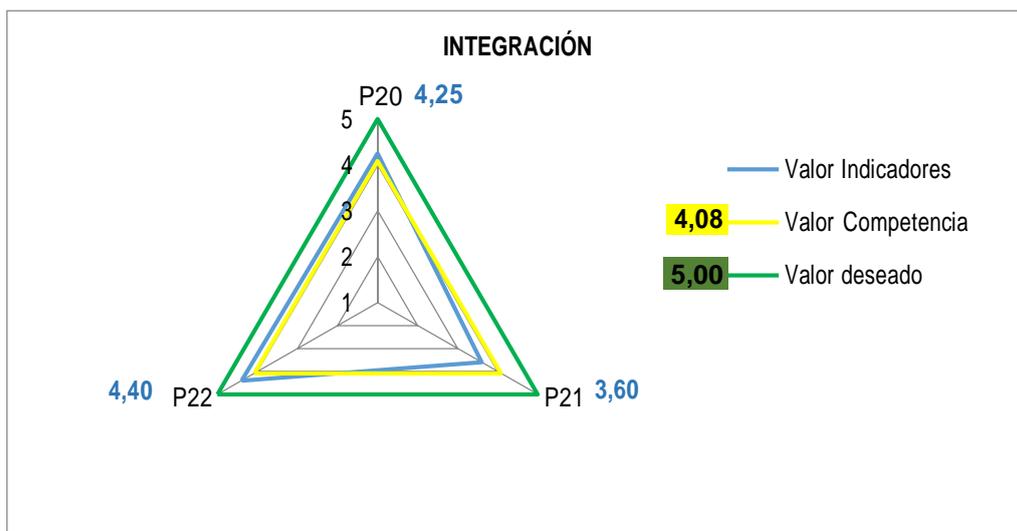


Gráfico 4.9. Semáforo competencia integración
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora

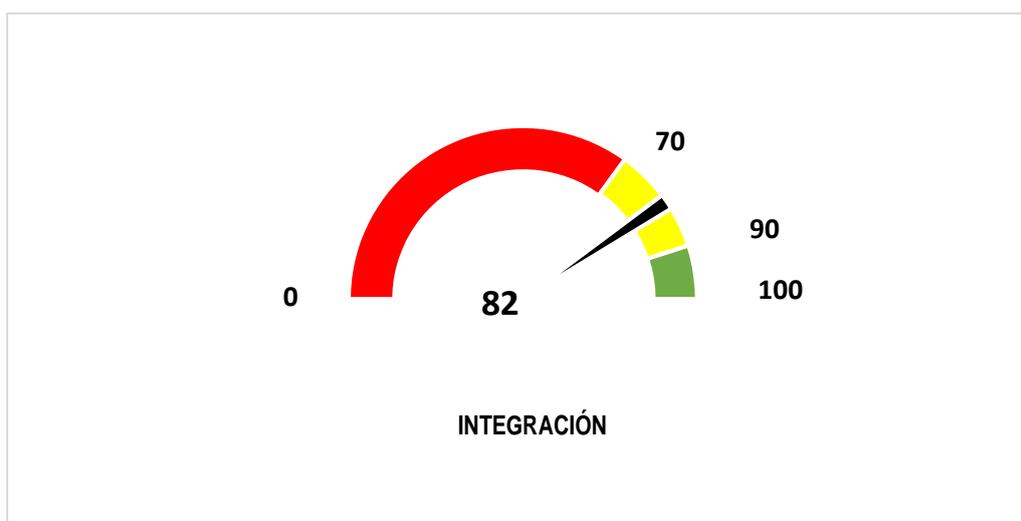


Gráfico 4.10. Semáforo competencia integración
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora

La integración dentro del Centro de Distribución Topsy Manabí presenta un nivel de cumplimiento del 82%, resultado que, se interpreta como un factor de alarma o logro medio, con un valor promedio de la competencia analizada, establecido en 4,08 de 5,00. En cuanto a las preguntas, se observa que P20, P21, Y P22, tienen un nivel de cumplimiento del 85, 72, y 88%, respectivamente, con promedio de respuestas de 4,25 en la prestación de atención a los requerimientos, 3,60 en el cumplimiento de las expectativas, y 4,40 en lo que se

refiere al enfrentamiento de situaciones desafiantes con trato respetuoso hacia los clientes.

Tabla 4.29. Resultados por preguntas de la competencia integración

Integración	Nivel del indicador			Valoración opciones de respuesta									
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	P20	4,25	85	0	0%	0	0%	2	10%	11	55%	7	35%
	P21	3,60	72	0	0%	0	0%	12	60%	4	20%	4	20%
	P22	4,40	88	0	0%	0	0%	3	15%	6	30%	11	55%
¿Me preocupo por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?	Los resultados del indicador veinte, identifican, si el personal se preocupa por mantenerse al tanto de los sucesos de la organización, de un 100% se cumple en un 85%, con una escala promedio de 4,25 sobre 5,00; en cuanto a las valoraciones, el 10% expresó que la pregunta se desarrolla algunas veces, el 55% casi siempre y un 35% siempre.												
¿Se desarrollan actividades que permitan la integración de los colaboradores?	En lo que respecta a la evaluación, para conocer si, se desarrollan actividades que permitan la integración de los colaboradores, el 60% respondió algunas veces, 20% casi siempre, y un 20% siempre, mientras que, mediante la escala Likert utilizada, cuantitativamente se obtuvo un promedio de 3,60 sobre 5,00, determinándose además un logro medio del indicador al tener un valor porcentual del 72% de un 100%.												
¿Me adapto con facilidad al desarrollar otras actividades fuera de mi departamento de trabajo?	El análisis de la facilidad de adaptación al desarrollar actividades fuera del departamento de trabajo, por parte de los empleados del Centro de Distribución Topsy Manabí, se encontró, la siguiente realidad: el valor promedio de respuestas está en 4,45 sobre una base de 5,00; obtenida, puesto que, un 15% respondió, algunas veces, tener dificultades al salir de su área de trabajo, el 6% casi siempre y un 55% siempre; en lo referente al nivel del indicador tiene un alcance del 88%.												

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: AUTODISCIPLINA

Tabla 4.30. Estadísticos descriptivos competencia autodisciplina

Competencia	Estadístico descriptivo			Semaforización		
	N	Mín -Máx	Media Likert	Resultado	Ideal	Nivel de cumplimiento
¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?	P23	2-5	4,25	85	100%	
¿Considera que tiene los conocimientos requerido para realizar su labor con eficiencia?	P24	3-5	4,20	84	100%	
¿Ha realizado cursos de capacitación por su cuenta?	P25	1-4	2,55	51	100%	
¿Responde con celeridad a los retos que le representa el puesto de trabajo?	P26	3-5	4,15	83	100%	
¿Acude a las capacitaciones proporcionadas por la empresa?	P27	1-5	4,00	80	100%	
Valoración competencia	20		3,83	77	100%	

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

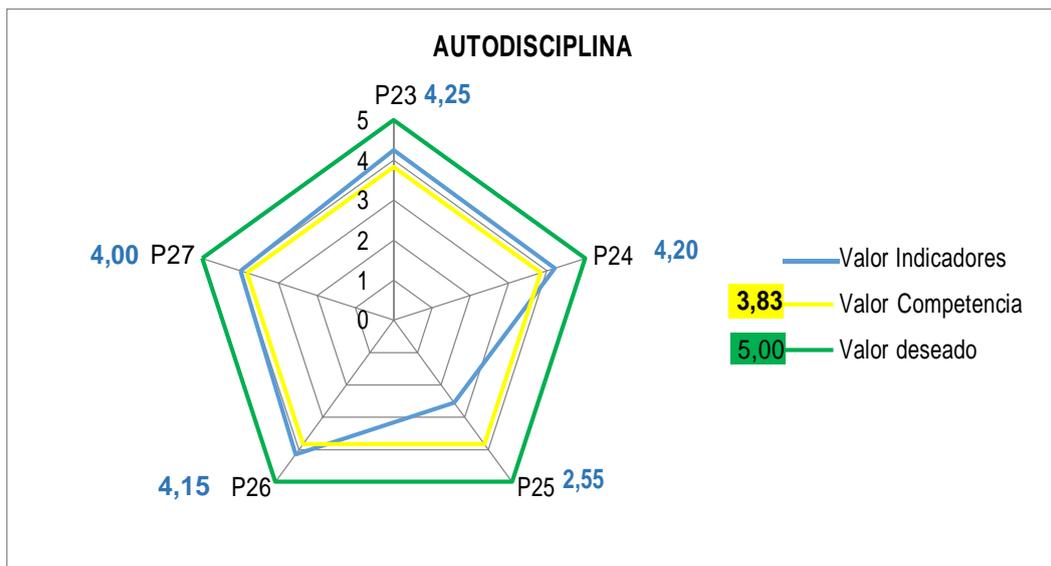


Gráfico 4.11. Semáforo competencia autodisciplina
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora

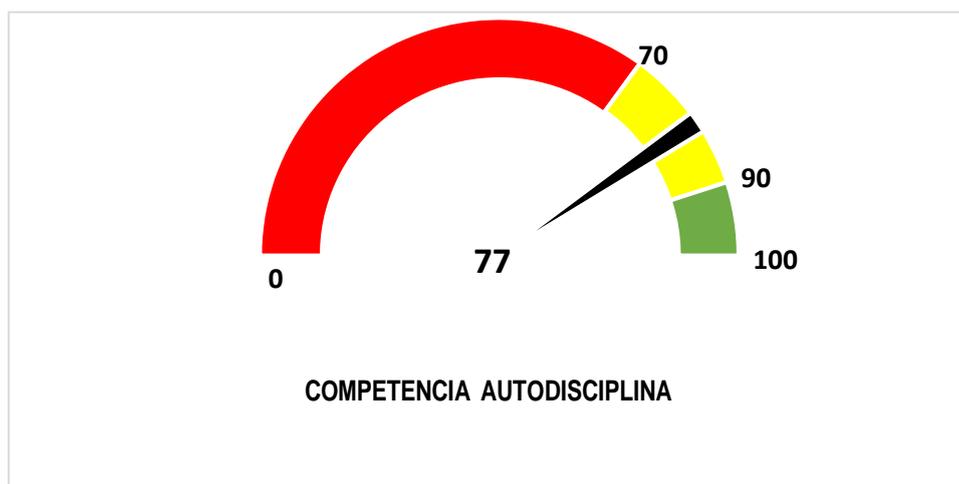


Gráfico 4.12. Semáforo competencia autodisciplina
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora

La autodisciplina dentro del Centro de Distribución Topsy Manabí, goza de un nivel aceptable, con posibilidades de mejora, puesto que, actualmente presenta un nivel promedio (medio, 77%), el cual en términos de referencia, significa un factor de alarma a atender, ello se debe a que, al analizar las 4 de 5 preguntas incluidas en la variable, se encontraron valoraciones similares a excepción de P25, donde se observa un valor de 51%, infiriendo de esta forma en una baja implementación de cursos de capacitación a nivel personal por parte del equipo de trabajo.

Tabla 4.31. Resultados por preguntas de la competencia autodisciplina

Autodisciplina	Nivel del indicador			Valoración opciones de respuesta									
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	P23	4,25	85	11	55%	4	20%	4	20%	1	5%	0	0%
	P24	4,20	84	0	0%	0	0%	6	30%	4	20%	10	50%
	P25	2,55	51	4	20%	2	10%	13	65%	1	5%	0	0%
	P26	4,15	83	0	0%	0	0%	2	10%	13	65%	5	25%
	P27	4,00	80	2	10%	0	0%	3	15%	6	30%	9	45%
¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?	La pregunta 23, presenta un 55% de respuestas en la opción "nunca", 20% muy pocas veces, 20% algunas veces y un 5% casi siempre, con respecto a la medición de la importancia de los conocimientos adquiridos por el personal y si estos les permiten trabajar sin dificultades. La pregunta generó un valor promedio de 4,25 sobre 5,00, con una significancia en el logro del indicador de 85%.												
¿Considera que tiene los conocimientos requeridos para realizar su labor con eficiencia?	La pregunta 24, presenta un nivel medio (84%), con un valor promedio de respuesta de 4,20, generado a partir de las opiniones vertidas por el personal encuestado, mismo que, respondió porcentualmente cumplen en un 30% algunas veces, 20% casi siempre, y 10% siempre, al analizar si tienen los conocimientos requeridos para realizar sus labores eficientemente.												
¿Ha realizado cursos de capacitación por su cuenta?	La pregunta 25, corresponde al análisis de cursos realizados por cuenta propia, observándose que esta acción, se ubica como uno de los indicadores con valoraciones más bajas de la competencia autodisciplina, porcentualmente un 20% nunca realiza capacitaciones externas a las dadas por la empresa, el 10% muy pocas veces, 65% algunas veces y 5% casi siempre. El nivel del indicador respecto a las valoraciones es bajo con un valor promedio de 2,55 sobre 5,00, lo cual, infiere en un nivel de cumplimiento del 51%.												
¿Responde con celeridad a los retos que le representa el puesto de trabajo?	En lo que respecta al análisis en el nivel del indicador para conocer el tiempo de respuesta a los retos que se presentan en el trabajo, de acuerdo a las percepciones de los encuestados, el cumplimiento es medio con un valor porcentual del 83 de 100%, el resultado del valor promedio de las respuestas es de 4,15; puesto que, un 10% señaló, que la pregunta se cumple algunas veces, un 65% casi siempre y el 5% siempre.												
¿Acude a las capacitaciones proporcionadas por la empresa?	De acuerdo a lo evaluado en la pregunta 27, el personal acude a las capacitaciones proporcionadas por la empresa en un 10% nunca, 15% algunas veces, 30% casi siempre, y 45% siempre, calificaciones que a partir de su procesamiento generaron un valor promedio de las respuestas 4,00 de 5,00 puntos en la escala de Likert, y un nivel del indicador alcanzado del 80%, lo cual cualitativamente, representa una significancia de aplicabilidad "algunas veces" con un cumplimiento medio.												

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: CALIDAD DEL TRABAJO/SERVICIO

Tabla 4.32. Estadístico descriptivo competencia calidad del trabajo

Competencia	Estadístico descriptivo			Semafización		
	N	Mín -Máx	Media Likert	Resultado	Ideal	Nivel de cumplimiento
Calidad del trabajo						
¿Cuida y mejora continuamente la calidad de su gestión?	P28	3-5	4,35	87	100%	●
¿Reporta los errores cometidos inmediatamente, para su respectiva solución?	P29	3-5	4,35	87	100%	●
¿Se asegura de que el trabajo entregado esté desarrollado de manera correcta?	P30	3-5	4,25	85	100%	●
¿Los compañeros de trabajo se quejan de su desempeño laboral?	P31	1-4	2,45	71	100%	●
¿Los clientes se han quejado por su atención?	P32	1-3	2,10	78	100%	●
Responde con diligencia y flexibilidad a los imprevistos	P33	3-5	3,90	78	100%	●
¿Responde a sus superiores de forma inmediata?	P34	3-5	4,30	86	100%	●
¿Soluciona los malos entendidos o quejas generadas sin recurrir a la ayuda de alguien más?	P35	3-5	3,85	77	100%	●
¿Cumple con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?	P36	3-5	4,20	84	100%	●
Valoración competencia	20		4,07	81	100%	●

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

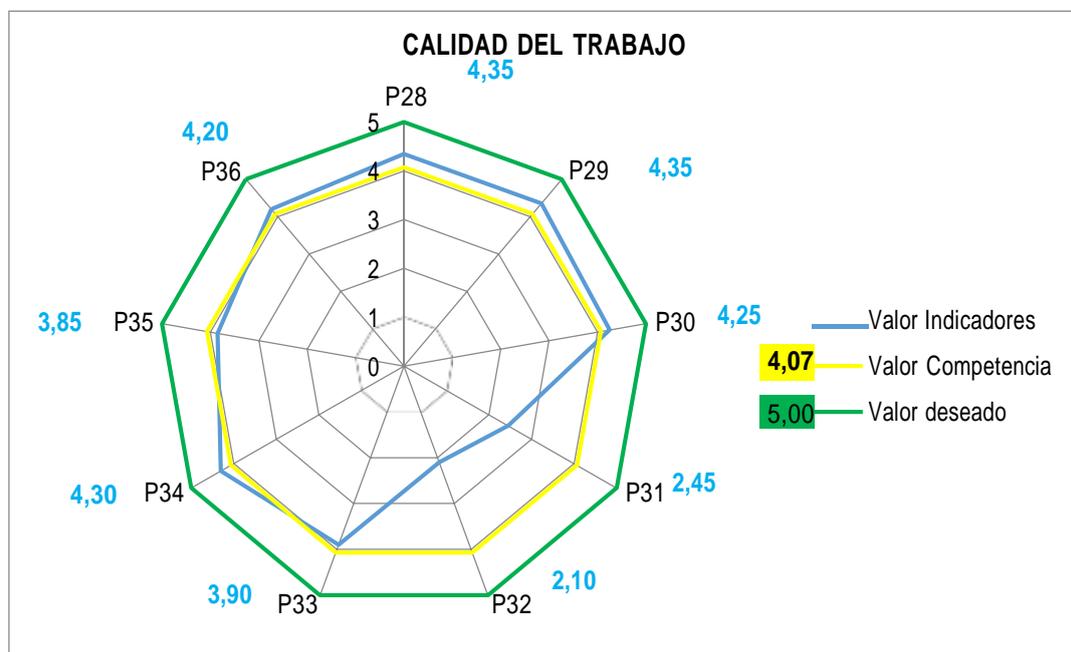


Gráfico 4.13. Semáforo competencia calidad del trabajo

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora



Gráfico 4.14. Semáforo competencia calidad del trabajo
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora

La competencia calidad del trabajo, identificada en la tabla 4.32, está integrada por 9 indicadores en la encuesta para la evaluación del desempeño, pregunta P28 a la P36, mismas que, presentan una valoración de respuesta media, siendo aquellas con las calificaciones más bajas P31, P32, P33, y P35, con un valor porcentual de 71, 78, 78, y 77%, respectivamente; interrogantes asociadas al análisis de quejas presentadas entre compañeros de trabajo por el desempeño, o por la mala atención dada, la diligencia y flexibilidad con que se responde a los imprevistos, y la solución de malos entendidos o quejas generadas sin recurrir a alguien más para pedir ayuda. En cuanto al logro general de la competencia, presenta un nivel del 81% en comparación del ideal 100%, con un valor promedio en las preguntas de 4,07 sobre 5,00.

Tabla 4.33. Resultados por preguntas de la competencia calidad del trabajo

	Nivel del indicador		Valoración opciones de respuesta										
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
Calidad del trabajo	P28	4,35	87	0	0%	0	0%	2	10%	9	45%	9	45%
	P29	4,35	87	0	0%	0	0%	4	20%	5	25%	11	55%
	P30	4,25	85	0	0%	0	0%	4	20%	7	35%	9	45%
	P31	2,45	71	2	10%	9	45%	7	35%	2	10%	0	0%
	P32	2,10	78	5	25%	8	40%	7	35%	0	0%	0	0%
	P33	3,90	78	0	0%	0	0%	4	20%	14	70%	2	10%
	P34	4,30	86	0	0%	0	0%	3	15%	8	40%	9	45%
	P35	3,85	77	0	0%	0	0%	8	40%	7	35%	5	25%
	P36	4,20	84	0	0%	0	0%	2	10%	12	60%	6	30%

¿Cuida y mejora continuamente la calidad de su gestión?	El análisis de la calidad del trabajo respecto a la mejora continua, un 10% expresó nunca hacerlo, 45% casi siempre, y 45% siempre, según los resultados, se observa un nivel medio del indicador, que se establece en un 87%, mientras, el promedio por respuesta es 4,34 de 5,00 puntos, es decir la pregunta veintiocho, se cumple casi siempre.
¿Reporta los errores cometidos inmediatamente, para su respectiva solución?	La pregunta 29 evalúa si, los errores cometidos se reportan inmediatamente, para darles tratamientos, de los datos identificados, el 20% expresó hacerlo algunas veces, 25% casi siempre y 55% siempre. Referente al promedio de respuesta, se generó un valor de 4,35 sobre 5,00, lo cual infiere en el logro de un 87% del indicador.
¿Se asegura de que el trabajo entregado este desarrollado de manera correcta?	Los resultados a la evaluación para conocer en la pregunta treinta si los empleados, se aseguran del desarrollo correcto del trabajo entregado, con respecto a las respuestas, un 20% calificó algunas veces, 35% casi siempre, y 45% siempre, en cuanto al valor promedio de la escala es de 4,25 y el nivel del indicador refleja un 85% de cumplimiento.
¿Los compañeros de trabajo se quejan de su desempeño laboral?	La pregunta treinta y uno, evalúa la calidad del trabajo, respecto a las quejas presentadas por el desempeño, de los resultados obtenidos el 10% respondió nunca, 45% muy pocas veces, 35% algunas veces, y 10% casi siempre. El valor promedio de respuesta, es 2,45 de 5,00, significando ello un nivel medio en cuanto a logros con respecto al indicador, mismo que equivale a 71%.
¿Los clientes se han quejado por su atención?	El nivel del indicador 32, corresponde a un 78 del 100%, es decir, las quejas de clientes por mala atención, se dan muy pocas veces (2,10 de 5,00), los valores obtenidos, en cuanto a los factores de la escala, el personal respondió lo siguiente: 25% nunca, 40% muy pocas veces, y 35% algunas veces.
Responde con diligencia y flexibilidad a los imprevistos	La respuesta por parte del personal, respecto a la diligencia y flexibilidad a los imprevistos, se dan en un 20% algunas veces, 70% casi siempre, y 10% siempre, por otra parte, el valor promedio de respuestas es 3,90 de 5,00, con una valoración porcentual del indicador, correspondiente a 78%.
¿Responde a sus superiores de forma inmediata?	La respuesta inmediata a los superiores, se da algunas veces en un 15%, casi siempre 40%, y siempre 45%, valoraciones que generan una calificación promedio de 4,35 y un nivel del indicador de 86%.
¿Soluciona los malos entendidos o quejas generadas sin recurrir a la ayuda de alguien más?	La pregunta 35, infiere en el análisis del manejo de las situaciones presentadas en la empresa y si solucionan malentendidos sin recurrir a alguien más, de las respuestas generadas, el personal considera lo hace algunas veces un 40%, casi siempre 35%, y siempre 25%. El promedio de respuestas es 3,85 de 5,00 y el nivel del indicador está en un 77%, considerándose cualitativamente "medio".
¿Cumple con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?	La responsabilidad de los empleados de la distribuidora para cumplir con las metas y objetivos de su puesto de trabajo, se da en un 20% algunas veces, 60% casi siempre, y 30% siempre. Respecto al valor promedio, se tiene un nivel de cumplimiento del 84%, que se refleja en una escala de 4,20 sobre 5,00.

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: PRODUCTIVIDAD

Tabla 4.34. Estadístico descriptivo competencia productividad

Competencia	Estadístico descriptivo			SemafORIZACIÓN		
	Productividad	N	Mín -Máx	Media Likert	Resultado	Ideal
¿Realiza sus actividades diarias sin distraerse y a tiempo?	P37	3-5	4,55	79	100%	●
¿Cumple con las funciones del puesto de trabajo?	P38	3-5	3,95	91	100%	●
¿Completa las actividades de la jornada de trabajo diaria, sin dejar pendientes o llevarse trabajo a casa?	P39	2-5	3,60	72	100%	●
¿Me siento capacitado para realizar las tareas sin que me las indiquen?	P40	3-5	4,20	84	100%	●
¿Necesito de acompañamiento o soporte para ejercer mis labores de trabajo diario?	P41	1-4	2,60	68	100%	●
¿Realizo el trabajo bien a la primera vez?	P42	3-5	3,75	75	100%	●
Valoración competencia	20		3,78	78	100%	●

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

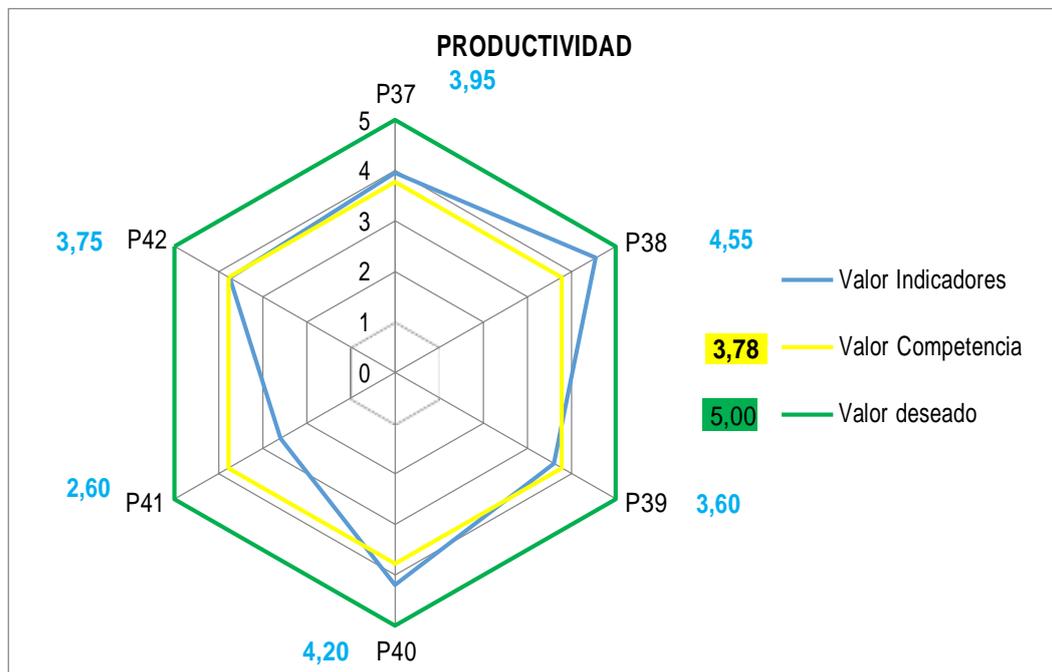


Gráfico 4.15. Semáforo competencia productividad

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora



Gráfico 4.16. Semáforo competencia productividad
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora

La evaluación de la competencia productividad, tiene un valor promedio de 3,78 en comparación del deseado 5,00; con un nivel de competencia del 78%, como se expresa en el gráfico 4,13, implicando ello un nivel del indicador con factor de alarma. En cuanto a las calificaciones de las preguntas, 4 de 6 ítems, tienen una puntuación media, siendo estos P37 (79%), P39 (72%), P40 (84%), P41 (68%) y P42 (75%), mientras P38, presenta una valoración alta (91%), respecto al desarrollo de las actividades diarias sin distraerse y a tiempo.

Tabla 4.35. Resultados por preguntas de la competencia productividad

Productividad	Nivel del indicador		Valoración opciones de respuesta										
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	P37	3,95	79	0	0%	0	0%	4	20%	13	65%	3	15%
	P38	4,55	91	0	0%	0	0%	2	10%	5	25%	13	65%
	P39	3,60	72	0	0%	2	10%	6	30%	10	50%	2	10%
	P40	4,20	84	0	0%	0	0%	2	10%	12	60%	6	30%
	P41	2,60	68	4	20%	4	20%	8	40%	4	20%	0	0%
	P42	3,75	75	0	0%	0	0%	8	40%	9	45%	3	15%
¿Realiza sus actividades diarias sin distraerse y a tiempo?		La pregunta 37 evalúa, si las actividades diarias las desarrollan, sin distraerse y a tiempo, de las respuestas obtenidas, se generó un promedio de 4,55 con aplicación de algunas veces, el 20%, casi siempre 65%, y 15% siempre; en cuanto al nivel del indicador está en un 79%.											
¿Cumple con las funciones del puesto de trabajo?		El cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo, en correspondencia con los resultados de la tabla 4.51, se dan algunas veces el 10%, casi siempre 25%, y siempre 25%; el valor promedio de respuestas, respecto a la escala, es de 3,95 sobre 5,00 y el nivel del indicador 91%.											
¿Completa las actividades de la jornada de trabajo diaria, sin dejar pendientes o		La pregunta 39 analiza, si las actividades de la jornada de trabajo, son culminadas sin dejar pendientes o si tienen que terminarlas en casa, el nivel del indicador situado en un 72% y con valor promedio de 3,60, en cuanto a la escala analizada, un 10% respondió muy pocas veces, 30% algunas veces, 50% casi siempre, y 10% siempre.											

llevarse trabajo a casa?	
¿Me siento capacitado para realizar las tareas sin que me las indiquen?	En respuesta a la pregunta 40, los trabajadores indicaron que, se sienten capacitados para realizar las tareas sin que sea necesario indicarles, algunas veces el 10%, 60% casi siempre, y 30% siempre. En lo que respecta al valor promedio de respuestas, este se establece en 4,20 de 5,00 puntos, con un nivel del indicador de 84%.
¿Necesito de acompañamiento o soporte para ejercer mis labores de trabajo diario?	El soporte o acompañamiento diario requerido por personal del centro de distribución Topsy, se da con una frecuencia de nunca en un 10%, muy pocas veces 20%, algunas veces 40%, y casi siempre 20%, la escala Likert en cuanto al valor promedio de respuestas está en 2,60 de 5,00 y el nivel del indicador representa un 68% de logro.
¿Realizo el trabajo bien a la primera vez?	Concerniente a si el personal hace su trabajo bien la primera vez, 40% respondió algunas veces, 45% casi siempre, y 15% siempre. El promedio de respuesta está en un promedio de 3,75, con significancia de aplicación "casi siempre" y nivel de cumplimiento expresado como medio, que representa el 75 de un 100%.

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 4.36. Estadístico descriptivo competencia trabajo en equipo

Competencia	Estadístico descriptivo			Semaforización		
	N	Mín -Máx	Media Likert	Resultado	Ideal	Nivel de cumplimiento
Trabajo en Equipo						
¿Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus superiores y colaboradores?	P43	3-5	4,40	88	100%	
¿Le resulta fácil colaborar entre compañeros de trabajo?	P44	3-5	4,35	87	100%	
¿Mantiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?	P45	3-5	4,60	92	100%	
¿Le gusta colaborar entre compañeros de trabajo?	P46	3-5	4,60	92	100%	
Cuando se presenta algún inconveniente o actividad que requiera integrar esfuerzo de todo el personal ¿Se ayudan y apoyan para resolverlo?	P47	3-5	4,30	86	100%	
¿Considero que la cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?	P48	3-5	4,30	86	100%	
Valoración competencia	20		4,43	89	100%	

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

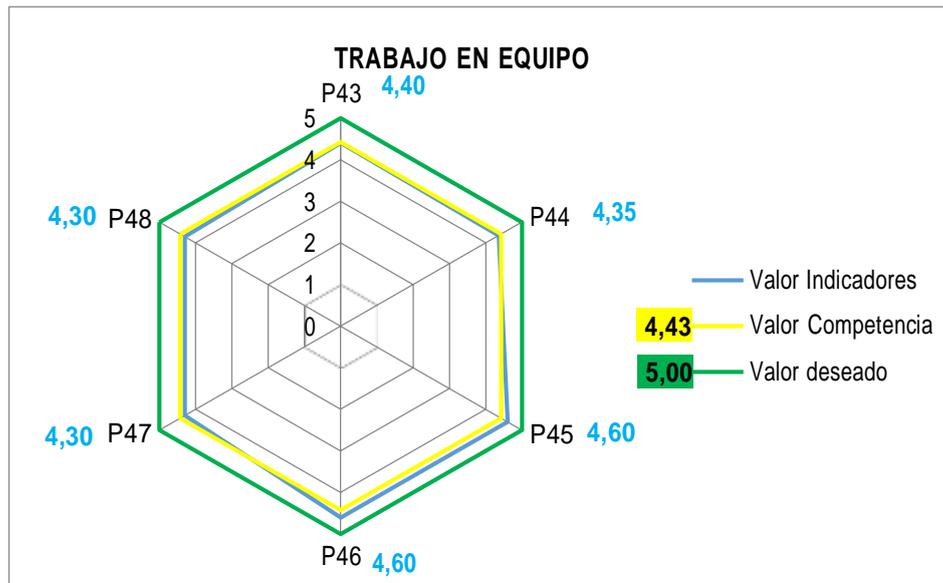


Gráfico 4.17. Semáforo competencia trabajo en equipo
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora



Gráfico 4.18. Semáforo competencia trabajo en equipo
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora

La competencia trabajo en equipo, presenta valoraciones altas en cuanto a la pregunta P45 y P46, su nivel de cumplimiento es del 92% sobre el 100% ideal, lo cual se expresa en una buena relación de trabajo entre compañeros, acompañada de una óptima colaboración de los integrantes. En lo que respecta a los indicadores restantes, tienen un cumplimiento medio, es decir, están dentro del rango porcentual de alarma, los factores asociados a estas condiciones son: la escucha, respeto, y valoración de ideas y propuestas entre superiores y colaboradores (P43; 88 de 100%), la facilidad de colaboración entre compañeros

(P44; 87 de 100%), colaboración cuando se presenta algún inconveniente (P47; 86 de 100%), y, cooperación entre miembros del equipo (P48; 86 de 100%). Por otra parte, el nivel de cumplimiento es de un 89 de 100%, ubicándose de esta manera con una calificación media y un valor promedio de 4,43.

Tabla 4.37. Resultados por preguntas de la competencia trabajo en equipo

Trabajo en equipo	Nivel del indicador		Valoración opciones de respuesta										
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	P43	4,40	88	0	0%	2	10%	0	0%	8	40%	10	50%
	P44	4,35	87	0	0%	0	0%	2	10%	9	45%	9	45%
	P45	4,60	92	0	0%	0	0%	2	10%	4	20%	14	70%
	P46	4,60	92	0	0%	0	0%	4	20%	0	0%	16	80%
	P47	4,30	86	0	0%	0	0%	4	20%	6	30%	10	50%
	P48	4,30	86	0	0%	0	0%	4	20%	6	30%	10	50%
¿Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus superiores y colaboradores?	El análisis correspondiente a la pregunta 43, presenta respuestas al factor algunas veces en un 10%, casi siempre 40%, y siempre 50%, respecto al respeto, valoración de ideas, y propuestas emitidas por los superiores, las calificaciones, generaron un valor promedio de 4,40 sobre 5,00 y un nivel del indicador que se sitúa en 88%.												
¿Le resulta fácil colaborar entre compañeros de trabajo?	La colaboración entre compañeros de trabajo resulta fácil, en un 10% algunas veces, 45% casi siempre, y 45% siempre, para los trabajadores del Centro de Distribución Topsy Manabí, en cuanto al nivel del indicador es de un 87%, con un promedio de 4,35 sobre 5,00 puntos en la escala evaluada, mediante la cual, se puede establecer que, la aplicación de la pregunta se da casi siempre.												
¿Mantiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?	En lo que respecta al análisis de las relaciones entre compañeros y si estas, se desarrollan en buenos términos, el 10% respondió se cumple algunas veces, 20% casi siempre, y 70% siempre, el valor promedio de respuestas es 4,60 de 5,00 y el nivel de cumplimiento del indicador es 92 de un 100%.												
¿Le gusta colaborar entre compañeros de trabajo?	La pregunta 46, vinculada a la competencia trabajo en equipo, evalúa si al personal le gusta colaborar entre compañeros de trabajo, de los resultados identificados en la tabla 4,73 un 20%, contestó algunas veces, y 80% siempre, el nivel del indicador es alto con un 92%, mientras el valor promedio es 4,25 de 5,00 puntos.												
Cuando se presenta algún inconveniente o actividad que requiera integrar esfuerzo de todo el personal ¿Se ayudan y apoyan para resolverlo?	El análisis de la integración del personal, indicador 47, muestra un nivel del 86%, en relación al valor promedio de respuestas que se establece en 4,30 de 5,00, lo cual significa que la pregunta tiene una frecuencia de aplicación casi siempre, en cuanto al análisis por respuesta, los colaboradores del centro de distribución consideran se da un 20% algunas veces, 30% casi siempre y 50% siempre.												
¿Considero que la cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?	Respecto a la revisión de los resultados correspondiente a la pregunta 48, y el análisis del nivel de cooperación existentes entre miembros del equipo, con un valor porcentual de 86%, este se ubica con una calificación cualitativa media, que en relación a la escala de Likert analizada, se cumple casi siempre (generó un valor promedio de 4,30 sobre 5,00), por otra parte, revisando con mayor detalle, las respuestas del personal corresponden un 20% a algunas veces, 30% casi siempre, y 50% siempre.												

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN EFECTIVA

Tabla 4.38. Estadístico descriptivo competencia comunicación efectiva

Competencia	Estadístico descriptivo			SemafORIZACIÓN		
	N	Mín -Máx	Media Likert	Resultado	Ideal	Nivel de cumplimiento
¿Transmite sus ideas de forma clara, logrando que el personal entienda lo que quiere transmitir?	P49	3-5	3,95	79	100%	●
¿Está informado de los objetivos y planificación estratégica de la organización?	P50	3-5	3,75	75	100%	●
¿Al desarrollar informes su nivel de redacción es bueno?	P51	3-5	4,10	82	100%	●
¿Tiene una buena interacción con los compañeros de trabajo?	P52	3-5	4,45	89	100%	●
Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente.	P53	3-5	4,25	85	100%	●
¿Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización?	P54	3-5	3,85	77	100%	●
Valoración competencia	20		4,06	81	100%	●

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

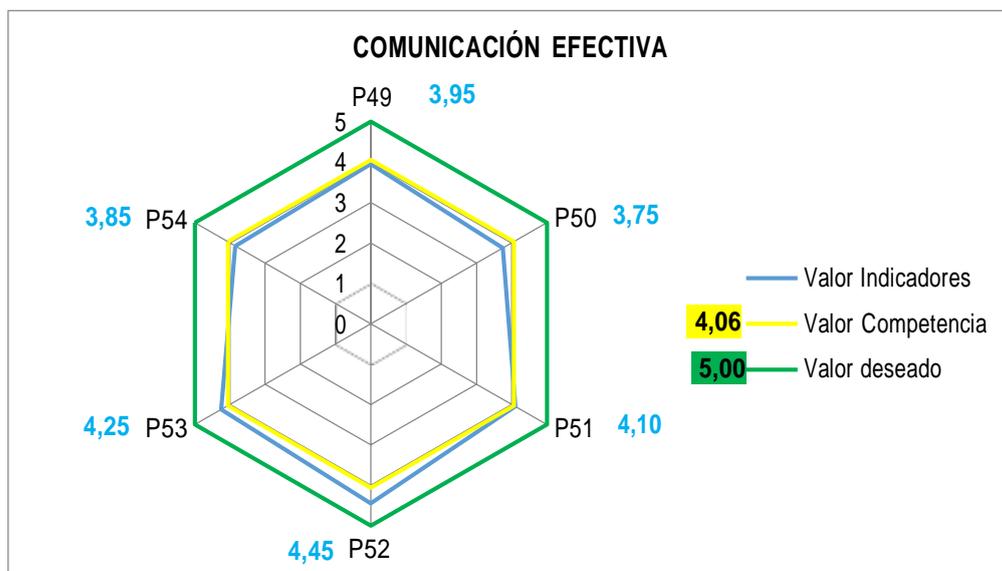


Gráfico 4.19. Semáforo competencia comunicación efectiva

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora



Gráfico 4.20. Semáforo competencia comunicación efectiva
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora

Dentro de los rangos porcentuales analizados para valorar el estado de las competencias, la comunicación efectiva con una calificación de 81%, se establece con una calificación media, donde a pesar de encontrarse en un rango inferior, no cae en total deficiencia; en lo que respecta al valor promedio de la escala empleada, es de 4,06 sobre 5,00, significando ello, que su aplicabilidad se da principalmente con una frecuencia de casi siempre.

Tabla 4.39. Resultados por preguntas de la competencia comunicación efectiva

	Nivel del indicador			Valoración opciones de respuesta									
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
Comunicación efectiva	P49	3,95	79	0	0%	0	0%	4	20%	13	65%	3	15%
	P50	3,75	75	0	0%	0	0%	7	35%	11	55%	2	10%
	P51	4,10	82	0	0%	0	0%	2	10%	14	70%	4	20%
	P52	4,45	89	0	0%	0	0%	2	10%	7	35%	11	55%
	P53	4,25	85	0	0%	0	0%	4	20%	7	35%	9	45%
	P54	3,85	77	0	0%	0	0%	8	40%	7	35%	5	25%
¿Transmite sus ideas de forma clara, logrando que el personal entienda lo que quiere transmitir?		La transferencia de ideas se da de forma clara en un 20% algunas veces, 65% casi siempre, y 15% siempre. En cuanto a la media de respuestas, es 3,95 de 5,00 y el nivel del indicador está en 79%.											
¿Está informado de los objetivos y planificación estratégica de la organización?		En lo que respecta a la pregunta cincuenta, se analiza, si el personal está informado de la planificación estratégica de la organización, las respuestas obtenidas de los encuestados, establecen que un 35% se informa algunas veces, 55% casi siempre, y 10% siempre. El valor promedio de respuestas es 3,75 de 5,00 y el nivel del indicador 75%, lo cual la ubica dentro del rango de calificación medio o factor de alarma.											

¿Al desarrollar informes su nivel de redacción es bueno?	La pregunta 51 analiza si el desarrollo de informes por parte del personal es bueno, el 10% respondió algunas veces, 70% casi siempre, y 20% siempre, equivalente de acuerdo a la escala empleada a un valor promedio de 4,10 sobre 5,00, es decir, cualitativamente se cumple casi siempre la interrogante planteada, mientras el nivel del indicador es 82% de un 100%, implicando ello, un cumplimiento medio de acuerdo a las respuestas del personal encuestado.
¿Tiene una buena interacción con los compañeros de trabajo?	La interacción amena por parte de los trabajadores del centro de distribución, de acuerdo a los resultados, el 10% respondió algunas veces, 35% casi siempre, y 55% siempre, la pregunta de forma general tiene una valoración de 4,45, significando que, su frecuencia de aplicación es casi siempre, con un nivel del indicador de 89%.
Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente.	La pregunta 53, evalúa, si los trabajadores, escuchan al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensan y sienten, de los resultados identificados, un 20% considera lo realizan algunas veces, 35% casi siempre, y 45% siempre, el nivel del indicador es de 85%, con un valor promedio de respuestas que se encuentra sobre la media, es decir 4,25 de 5,00.
¿Comparte información irrelevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización?	La pregunta 54, misma que, analiza si los trabajadores comparten información relevante con los demás miembros de su organización; porcentualmente, un 40% considera se da algunas veces, 35% casi siempre, y 25% siempre, en lo que respecta al nivel del indicador está en un 77%, con un promedio de respuesta ubicado en 3,85 de 5,00.

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Tabla 4.40. Estadístico descriptivo competencia planificación y desarrollo

Competencia	Estadístico descriptivo			SemafORIZACIÓN		
	N	Mín -Máx	Media Likert	Resultado	Ideal	Nivel de cumplimiento
Planificación y desarrollo						
¿Propone ideas para mejorar el desempeño de sus funciones y del puesto de trabajo?	P55	3-5	4,10	82	100%	
¿Le agrada participar en los procesos de planificación organizacional del departamento?	P56	3-5	4,25	85	100%	
¿Pide ayuda para realizar su labor?	P57	2-5	3,40	68	100%	
¿Distribuye de forma adecuada su tiempo de trabajo?	P58	3-5	4,00	80	100%	
Valoración competencia	20		3,94	79	100%	

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

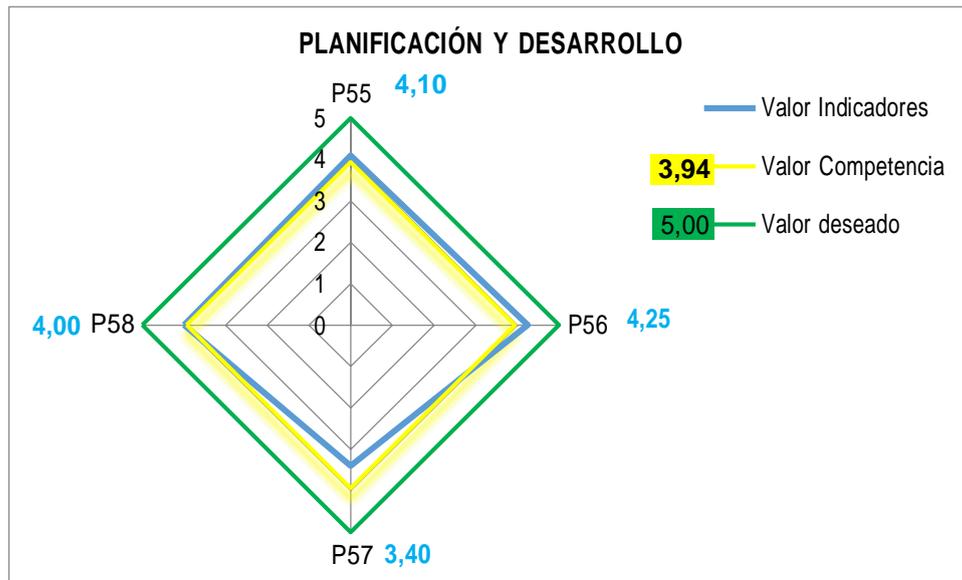


Gráfico 4.21. Semáforo Competencia planificación y desarrollo
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora



Gráfico 4.22. Semáforo Competencia planificación y desarrollo
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora

La competencia planificación y desarrollo, tiene un valor promedio de 3,94 de 5,00 puntos, lo cual implica que, en su mayoría, los cuatro indicadores que la integran, presentan respuestas por parte del personal con aplicación de casi siempre, lo cual infiere, en el alcance del nivel del indicador, un cumplimiento medio, es decir 79 de 100%. En cuanto al análisis por pregunta, P55, P56, y P58, tienen una respuesta promedio de 4,10, 4,25 y 4,00 respectivamente, calificaciones que recaen en una aplicación de las interrogantes “casi siempre”, con respecto a la generación de ideas para mejorar el desempeño, participación en los procesos de planificación organizacional y distribución adecuada de los

tiempos de trabajo. Por otra parte, la pregunta P56, denota independencia o empoderamiento del personal para ejercer sus funciones, puesto que, con un valor promedio de 3,40, expresan requerir ayuda, solo algunas veces.

Tabla 4.41. Resultados por pregunta de la competencia planificación y desarrollo

Planificación y desarrollo	Nivel del indicador			Valoración opciones de respuesta									
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	P55	4,10	82	0	0%	0	0%	5	25%	8	40%	7	35%
	P56	4,25	85	0	0%	0	0%	3	15%	9	45%	8	40%
	P57	3,40	68	0	0%	2	10%	12	60%	2	10%	4	20%
	P58	4,00	80	0	0%	0	0%	3	15%	14	70%	3	15%
¿Propone ideas para mejorar el desempeño de sus funciones y del puesto de trabajo?	En la competencia planificación y desarrollo, la pregunta 55, indaga, si el personal propone ideas para mejorar el desempeño de sus funciones y del puesto de trabajo, respecto a las respuestas obtenidas, un 25% calificó hacerlo algunas veces, 40% casi siempre, y 35% siempre. En cuanto al nivel del indicador, alcanza un 82% (nivel medio), y el valor promedio de respuesta es 4,10 de 5,00.												
¿Le agrada participar en los procesos de planificación organizacional del departamento?	El diagnóstico respecto a la pregunta 56, donde se analiza, si al personal le agrada participar en los procesos de planificación organizacional del departamento al cual pertenece, la frecuencia de respuestas corresponde a 15% algunas veces, 45% casi siempre, y 40% siempre; en cuanto al promedio de respuesta generado a partir de la escala Likert es 4,25 de 5,00 y el nivel del indicador, se establece en 85%.												
¿Pide ayuda para realizar su labor?	Los resultados en cuanto a la pregunta 57, muestran que muy pocas veces el 57%, algunas veces 60%, casi siempre 10% y siempre 20%, el personal pide ayuda para realizar sus labores, referente al valor promedio, se identifica, 3,40 de 5,00 puntos, lo cual indica que, por lo general, el personal trabaja de manera independiente, sin requerir o solicitar ayuda de los compañeros.												
¿Distribuye de forma adecuada su tiempo de trabajo?	Evaluando la competencia planificación y organización, respecto a la correcta distribución del tiempo, el 15% respondió algunas veces, 70% casi siempre, y 15% siempre. A nivel general la pregunta tiene un valor promedio de respuesta que se ubica con aplicación de casi siempre (4,00 de 5,00), mientras el nivel del indicador está en un 80%.												

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: HABILIDADES ANALÍTICAS

Tabla 4.42. Estadístico descriptivo competencia habilidades analíticas

Competencia	Estadístico descriptivo			Semaforización		
	Habilidades analíticas	N	Mín -Máx	Media Likert	Resultado	Ideal
Elabora informes claros, precisos y fáciles de comprender, para que su información pueda ser utilizada por las diversas áreas de la organización.	P59	3-5	3,95	79	100%	
Domina herramientas bases para el estudio de la información, importante para su área.	P60	3-5	4,05	81	100%	
Organiza eficazmente la información.	P61	3-5	4,15	83	100%	
Permanece atento en su entorno de trabajo: observando y examinando los datos que obtiene, para planificar su estrategia de trabajo	P62	3-5	4,15	83	100%	
Valoración competencia	20		4,08	82	100%	

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

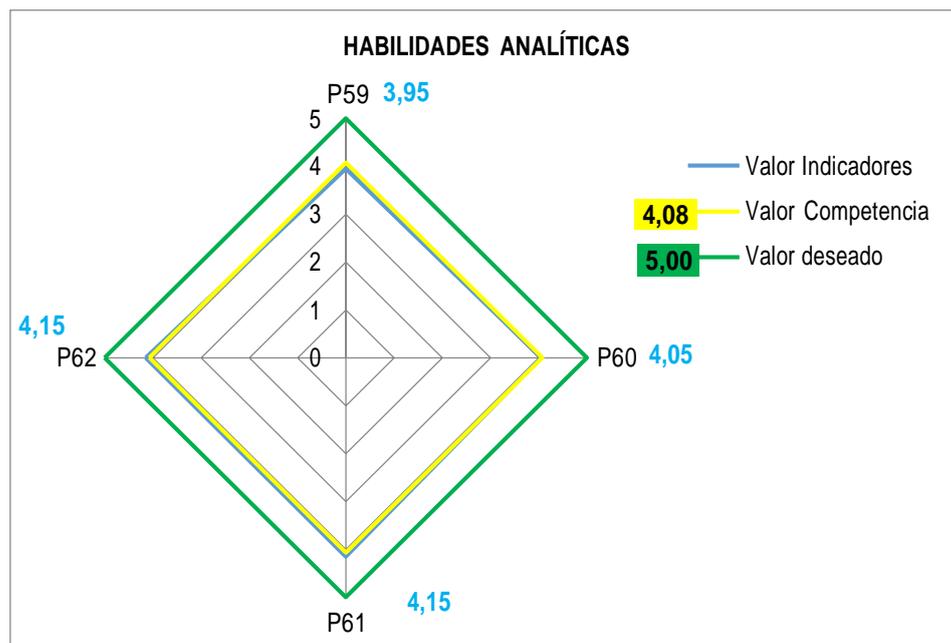


Gráfico 4.23. Semáforo Competencia habilidades analíticas

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

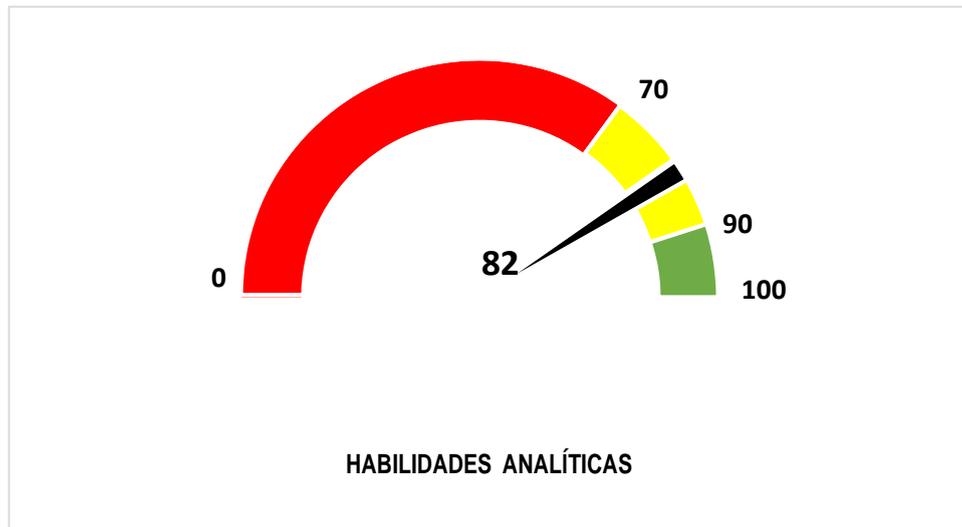


Gráfico 4.24. Semáforo Competencia habilidades analíticas
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora

La competencia habilidades analíticas, de acuerdo con la tabla 4.42, tiene un nivel de cumplimiento de 82%, lo cual significa que se encuentra dentro del rango de alarma, sin llegar a ser deficiente, los indicadores evaluados, puesto que, en correspondencia con las valoraciones por pregunta, mediante el cálculo de su media, esta se sitúa en 4,08, con una valoración cualitativa que da a comprender una aplicación de casi siempre, las interrogantes planteadas, donde P59, P60, P61 y P62, con calificaciones promedio de 3,95, 4,05, 4,15, y 4,15, respectivamente, infieren en un cumplimiento medio en: la elaboración de informes claros, precisos, y fáciles de comprender (nivel indicador, 79%), dominio de herramientas bases para el estudio de información, importante para el área (nivel indicador, 81%), organización eficaz de la información (nivel indicador, 83%), y planificación estratégica, con base en lo observado o examinando del entorno de trabajo (nivel indicador, 83%).

Tabla 4.43. Resultados por preguntas de la competencia habilidades analíticas

Habilidades analíticas	Nivel del indicador			Valoración opciones de respuesta									
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	P59	3,95	79	0	0%	0	0%	3	15%	15	75%	2	10%
	P60	4,05	81	0	0%	0	0%	3	15%	13	65%	4	20%
	P61	4,15	83	0	0%	0	0%	3	15%	11	55%	6	30%
	P62	4,15	83	0	0%	0	0%	3	15%	11	55%	6	30%
Elabora informes claros, precisos y fáciles de comprender, para que su información pueda ser utilizada por las diversas áreas de la organización.	Las habilidades analíticas relacionadas con la elaboración de informes claros, precisos y fáciles de comprender, para que la información sea utilizada en las áreas requeridas, un 15% respondió algunas veces, 75% casi siempre y 10% siempre, en cuanto al valor promedio de respuesta es 3,95 de 5,00 y el nivel del indicador 79%.												
Domina herramientas bases para el estudio de la información, importante para su área.	El dominio de herramientas bases, por parte del personal, para desarrollar estudios, generó un valor promedio de 4,05; significando ello, que la pregunta 60, se cumple casi siempre, con un nivel del indicador valorado en 81%. En cuanto a los factores de la escala Likert empleada, el 15% identifico algunas veces, 65% casi siempre, y 20% siempre.												
Organiza eficazmente la información.	La organización eficaz de la información, por parte del personal del centro de distribución se cumple algunas veces en un 15%, casi siempre 55%, y siempre 30%. El valor promedio de respuesta es 4,15 de 5,00 con una significancia de aplicación casi siempre, y un nivel del indicador de 83%.												
Permanece atento en su entorno de trabajo: observando y examinando los datos que obtiene, para planificar su estrategia de trabajo	La pregunta 62, infiere en el análisis de las habilidades analíticas del personal con respecto al trabajo desempeñado y la planificación estratégica desarrollada a partir de esta. Porcentualmente las respuestas están valoradas en un 15% algunas veces, 55% casi siempre, y 30% siempre. El promedio de la escala Likert es 4,15 de 5,00 y el nivel del indicador 83%.												

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: EFICIENCIA**Tabla 4.44.** Estadístico descriptivo competencia eficiencia

Competencia	Estadístico descriptivo			Semaforización		
	N	Mín -Máx	Media Likert	Resultado	Ideal	Nivel de cumplimiento
Las tareas diarias me toman más tiempo del debido y me quedo luego de la jornada para poder completarlas.	P63	1-2	1,40	92	100%	
¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores diarias de trabajo?	P64	1-2	1,45	91	100%	
¿Cuenta con el equipo necesario para cumplir con sus trabajos?	P65	3-5	3,80	76	100%	
¿Realiza sus actividades en el tiempo indicado y sin que el gerente se lo indique?	P66	3-5	4,40	88	100%	
Valoración competencia	20		4,34	87	100%	

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

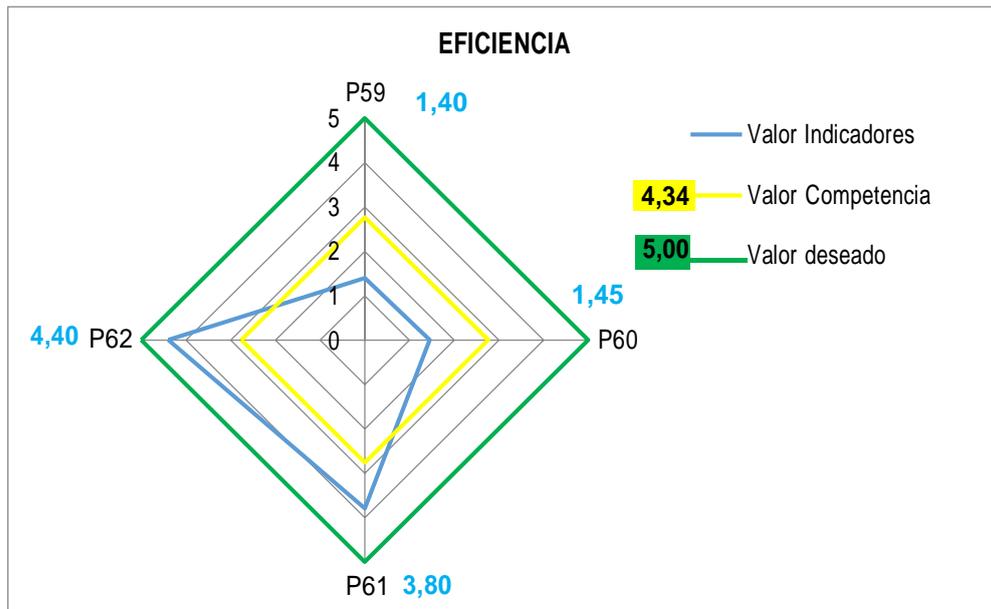


Gráfico 4.25. Semáforo Competencia eficiencia

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

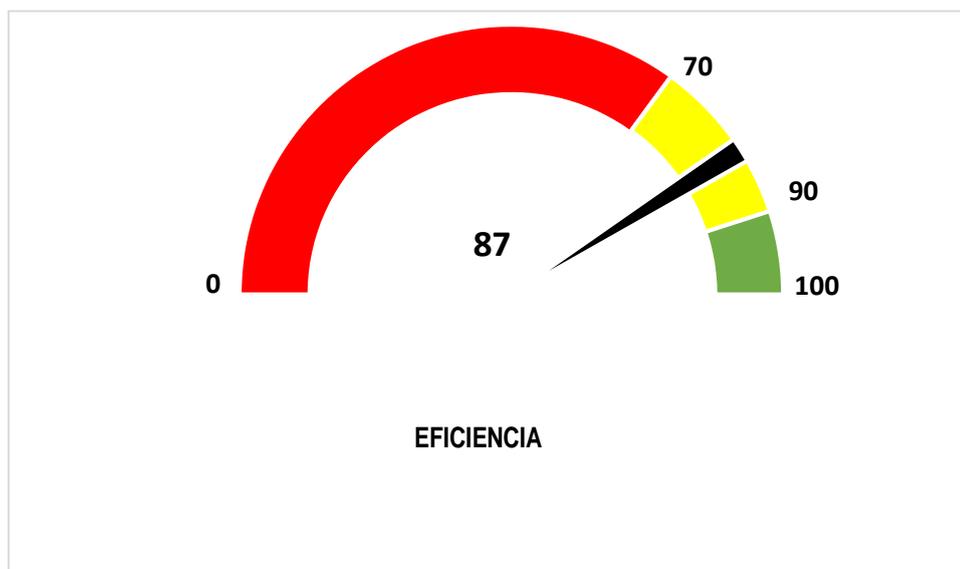


Gráfico 4.26. Semáforo Competencia eficiencia

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

La competencia eficiencia, se evaluó mediante cuatro preguntas, donde P63, tiene un valor promedio de 1,40, con un nivel del 92%, P64, se califica con 1,45 de 5,00 y 91% de cumplimiento, siendo las dos preguntas con una valoración alta por parte del personal, en cuanto al requerimiento de más tiempo para culminar las actividades o incluso quedarse luego de la jornada normal y el no requerimiento de otras personas para ejercer las labores del trabajo. Por otra parte, P65 y P66, tienen una valoración media con aplicación de algunas veces

(3,80, nivel 76%) y casi siempre (4,40, nivel 88%), respectivamente. La competencia de forma general presenta un nivel del 87%, lo cual indica se encuentra en un rango medio, donde los indicadores a pesar de no tener la calificación deseada (100%), no son deficientes.

Tabla 4.45. Resultados por preguntas de la competencia eficiencia

Eficiencia	Nivel del indicador			Valoración opciones de respuesta									
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	P63	1,40	92	2	10%	0	0%	12	60%	2	10%	4	20%
	P64	1,45	91	0	0%	6	30%	11	55%	3	15%	0	0%
	P65	3,80	76	0	0%	0	0%	11	55%	2	10%	7	35%
	P66	4,40	88	0	0%	0	0%	3	15%	6	30%	11	55%
Las tareas diarias me toman más tiempo del debido y me quedo luego de la jornada para poder completarlas.				La pregunta 63 de la competencia eficiencia, analiza si las tareas al personal le toman más tiempo del debido o tienen que quedarse luego de la jornada diaria, con respecto a ello, el 10% respondió nunca, 60% algunas veces, 10% casi siempre, y 20% siempre. El valor promedio de las respuestas corresponde a 1,40 de 5,00, con un nivel de cumplimiento del indicador alto, es decir 92%.									
¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores diarias de trabajo?				Por otra parte, la pregunta 64, del total de encuestados, un 30% respondió muy pocas veces, 55% algunas veces, y 15% casi siempre, a la evaluación para conocer si el personal requiere apoyo para ejercer sus funciones diarias. El nivel del indicador se sitúa en un 91%, considerándose alto, así mismo el valor promedio de respuesta es 1,45, siendo este bajo, refleja eficiencia del personal al ser autosuficiente.									
¿Cuenta con el equipo necesario para cumplir con sus trabajos?				Las valoraciones de la pregunta 65, respecto a si el personal cuentan con el equipo necesario para ejercer sus funciones, de un 100% el indicador cumple un 76% de su totalidad; debido a que, al generar un valor promedio por respuesta de 3,80 sobre 5,00, las opiniones a cada valor de la escala Likert, respondieron un 55% algunas veces, 10% casi siempre, y 35% siempre.									
¿Realiza sus actividades en el tiempo indicado y sin que el gerente se lo indique?				La pregunta 66 de la competencia eficiencia, presenta respuestas de algunas veces en un 15%, casi siempre 30%, y siempre 55%, respecto a las apreciaciones que tienen para realizar sus actividades en el tiempo indicado y sin que el gerente se los indique, el valor promedio de la escala, se establece en 4,40 de 5,00 puntos, mientras el nivel del indicador es 88%, representado una valoración media.									

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

COMPETENCIA: CUIDADO DE LA PROPIEDAD

Tabla 4.46. Estadístico descriptivo competencia cuidado de la propiedad

Competencia	Estadístico descriptivo			Semaforización		
	N	Mín -Máx	Media Likert	Resultado	Ideal	Nivel de cumplimiento
¿Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo?	P67	1-5	4,20	84	100%	●
¿La vestimenta y forma de expresarse son sinónimo de una buena imagen personal?	P68	3-5	4,00	80	100%	●
¿Cuida el buen nombre de la organización?	P69	3-5	4,50	90	100%	●
¿Mis compañeros de trabajo tienen ordenada y limpia sus áreas de trabajo?	P70	3-5	3,60	72	100%	●
Valoración competencia	20		4,08	82	100%	●

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

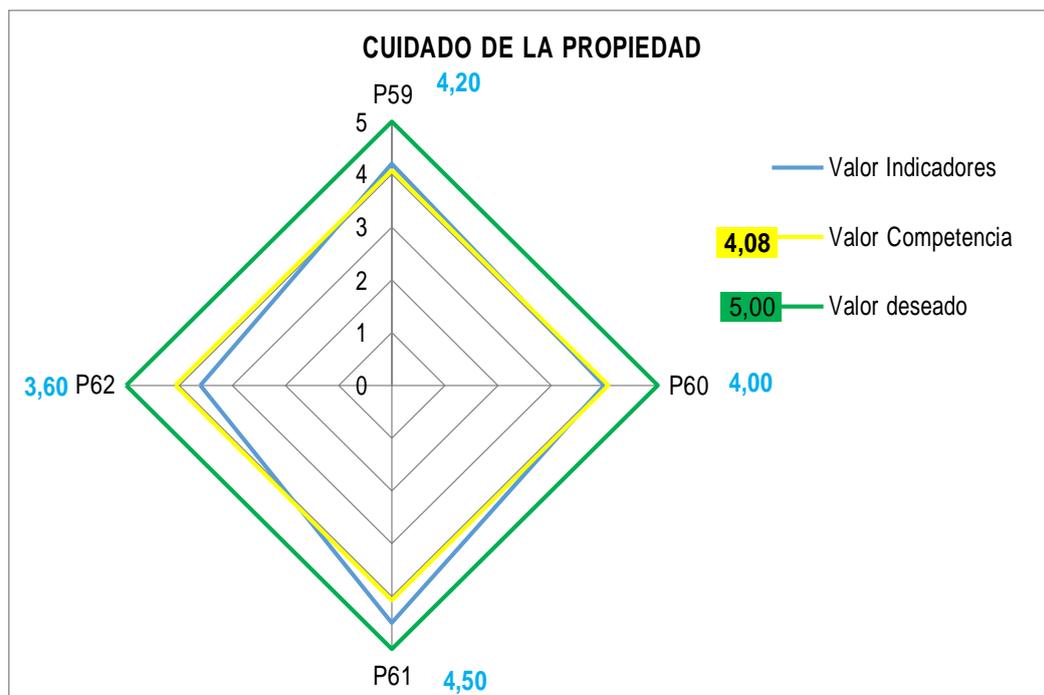


Gráfico 4.27. Semáforo Competencia cuidado de la propiedad

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

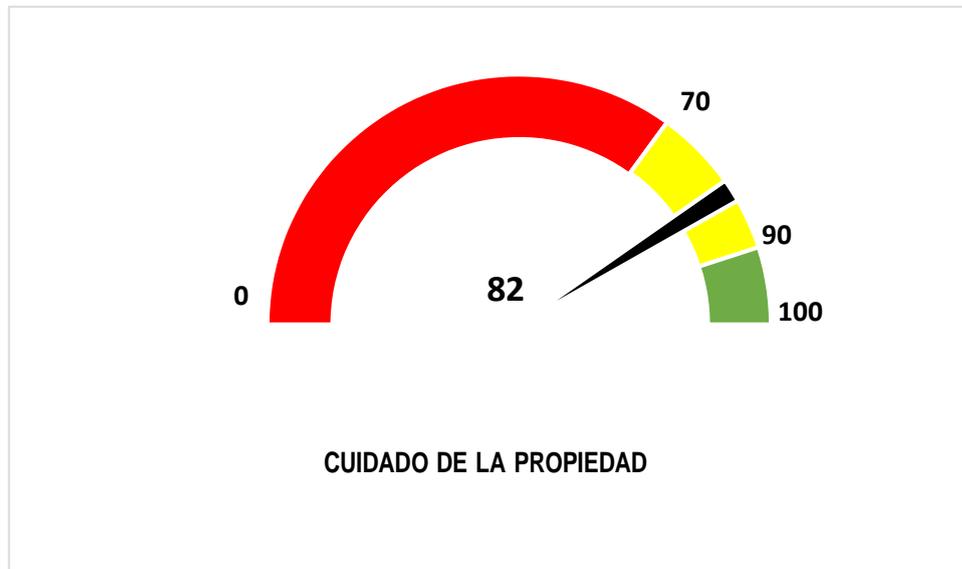


Gráfico 4.28. Semáforo Competencia cuidado de la propiedad
Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.
Elaborado: Autora

En lo que respecta a la tabla 4.46, y el análisis de la competencia cuidado de la propiedad, de cuatro preguntas planteadas, P69, tiene un nivel de cumplimiento alto, es decir 90 de 100%, con un valor promedio de 4,50, indicando ello que, los trabajadores cuidan el buen nombre de la organización; en lo que respecta a P67, P68 y P70, los resultados obtenidos no son bajos, sin embargo presentan valoraciones medias de 4,20; 4,00; y 3,60, que al ser analizadas porcentualmente logran un nivel de 84, 80 y 72%, respectivamente, calificaciones que al ser interpretadas cualitativamente, expresan una ponderación media, que de acuerdo a Cedeño y Sacón (2016), representan un factor de alarma, donde el valor está dentro del rango inferior, pero no es deficiente, al igual que el nivel logrado por la competencia de forma global, siendo este 82 de 100%.

Tabla 4.47. Resultados por preguntas de la competencia cuidado de la propiedad

Cuidado de la propiedad	Nivel del indicador			Valoración opciones de respuesta									
	Pregunta	Valor Indicadores	Nivel indicadores	Nunca		Muy pocas veces		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	P67	4,20	84	0	0%	0	0%	5	25%	6	30%	9	45%
	P68	4,00	80	2	10%	0	0%	3	15%	6	30%	9	45%
	P69	4,50	90	0	0%	0	0%	3	15%	4	20%	12	60%
	P70	3,60	72	0	0%	0	0%	11	55%	6	30%	3	15%
¿Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo?			Los resultados de la pregunta 67, analizan si el personal mantiene su área de trabajo limpia y ordenada, del total de encuestados un 25% respondió algunas veces, 30% casi siempre, y 45% siempre, respecto al valor promedio de respuesta se ubica en 4,20, mientras el nivel del indicador se establece en un 84%.										
¿La vestimenta y forma de expresarse son sinónimo de una buena imagen personal?			Para los trabajadores del centro de distribución Topsy Manabí, la pregunta 68, misma que analiza, si la vestimenta y forma de expresarse son sinónimos de buena imagen personal, el 10% respondió nunca, 15% algunas veces, 30% casi siempre, y 45% siempre, en cuanto al promedio de respuestas la escala Likert es de 4,00, mientras el nivel del indicador 80%.										
¿Cuida el buen nombre de la organización?			Las respuestas generadas por el personal del centro de distribución, en la pregunta 69, correspondiente a la competencia cuidado de la propiedad, se observa que, un 15% respondió algunas veces, 20% casi siempre, y 65% siempre. En cuanto al promedio de la escala Likert es de 4,50 sobre 5,00 y el nivel del indicador tiene un nivel alto, equivalente a 90%, lo cual indica que, se observa un alto grado de corresponsabilidad en la protección del buen nombre de la organización.										
¿Mis compañeros de trabajo tienen ordenada y limpia sus áreas de trabajo?			Por último los resultados de la pregunta 70, donde se evalúa, si los compañeros de trabajo tienen ordenada y limpia su área de trabajo, respecto a ello, un 55% respondió algunas veces, 30% casi siempre, y 15% siempre, implicando estas valoraciones un promedio de respuesta del 3,60 sobre 5,00, lo cual, a nivel porcentual, representa un 72%.										

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

Actividad 8. Diagnóstico de los resultados de la evaluación del desempeño por competencia

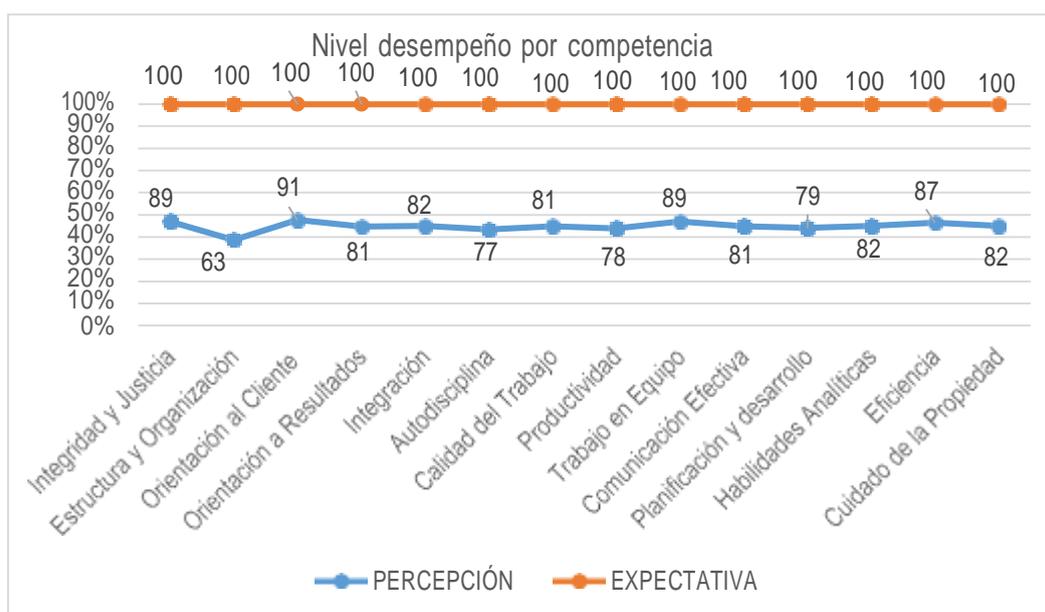
La evaluación del desempeño mediante competencias, para la interpretación de los resultados, empleó una escala que va desde 1 – 69% (nivel bajo o factor de corrección), 70 - 89% (nivel medio o factor de alarma), 90-100% (nivel alto o factor de éxito).

Tabla 4.48. Nivel de los indicadores por competencia

	Integridad y Justicia	Estructura y Organización	Orientación al Cliente	Orientación a Resultados	Integración	Autodisciplina	Calidad del Trabajo	Productividad	Trabajo en Equipo	Comunicación Efectiva	Planificación y desarrollo	Habilidades Analíticas	Eficiencia	Cuidado de la Propiedad
Percepción	89	63	91	81	82	77	81	78	89	81	79	82	87	82
Expectativa	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Brecha	11,20	37,00	9,00	19,33	18,33	23,40	18,56	21,83	11,50	18,83	21,25	18,50	13,25	18,50
Nivel General	81,3%													

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

**Gráfico 4.29.** Semáforo competencia trabajo en equipo

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

De los resultados sintetizados en la tabla 4.48 y presentados en el gráfico 4.29, evidencia que, de las 14 competencias para evaluar el desempeño de los trabajadores del Centro de Distribución Topsy, se encontró que, solo la orientación al cliente, alcanza un nivel desarrollado con un valor de 91%, ubicándose en un factor de éxito o alto desempeño de los colaboradores respecto a las demás competencias.

Por otra parte, identificando aquellas competencias con un nivel de desempeño medio o factor de alarma, 12 de las analizadas se encuentran en este rango, citándose entre ellas: orientación a resultados (89%), integración (81%), autodisciplina, calidad del trabajo (82%), productividad (77%), trabajo en equipo

(81%), comunicación efectiva (78%) planificación y desarrollo (79%), habilidades analíticas (82%), eficiencia (87%), y, cuidado de la propiedad (82%).

En cuanto a la competencia estructura y organización con un nivel del 63%, es aquella que evidencia un bajo desempeño por parte de los trabajadores, relacionados a la falta de responsabilidad por parte de los superiores al aceptar el no logro de las metas, la influencia del trato recibido en el desempeño, se requiere mayor planificación en capacitación especializada para cada departamento, mayor refuerzo de la integración y la aplicación permanente de evaluación al desempeño.

Por último, es relevante mencionar que, de los datos estadísticos antes detallados para desarrollo de la siguiente fase, se consideraron aquellos indicadores que presentan un nivel de desempeño medio y bajo, que para facilitar su interpretación a continuación se observa una tabla patrón, desarrollada con mayor detalle en el **anexo 4**.

Tabla 4.49. Nivel de los indicadores por competencia

COMPETENCIAS	VALORACION MEDIA	INDICADORES									
Integridad y Justicia	4,44	P1	P2		P3		P4		P5		
Estructura y Organización	3,14	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12			
Orientación al Cliente	4,20	P13		P14			P15		P16		
Orientación a Resultados	4,03	P17			P18			P19			
Integración	4,08	P20			P21			P22			
Autodisciplina	3,83	P23	P24	P25	P26			P27			
Calidad del Trabajo	4,07	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	
Productividad	3,78	P37	P38	P39	P40		P41		P42		
Trabajo en Equipo	4,43	P43	P44	P45	P46		P47		P48		
Comunicación Efectiva	4,06	P49	P50	P51	P52		P53		P54		
Planificación y Desarrollo	3,94	P55	P56			P57		P58			
Habilidades Analíticas	4,08	P59	60		61		P62				
Eficiencia	4,34	P63	P64		P65		P66				
Cuidado de la Propiedad	4,08	P67	P68			P69		P70			

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

4.2.5. Fase III. Proponer un plan de acción que mejore las competencias laborales del Centro de Distribución Topsy.

Luego de identificar los indicadores deficientes asociados a cada competencia se procede a desarrollar un plan de acción de mejoras, mediante dos actividades: identificación causa – efecto con el diagrama de Ishikawa y estructuración de la propuesta mediante la matriz 5w+1h.

4.2.5.1. Actividad 9. Identificación de las causas y efectos de las competencias laborales mediante el diagrama de Ishikawa

Para el desarrollo de la propuesta de mejora se toma de base las calificaciones promedios de las competencias laborales evaluadas, considerando para ello, aquellas con una calificación promedio en la escala Likert que se ubican entre 1 a 3, mismas que, se las identifica en la tabla 4.50 y a continuación se desarrollar el plan de acción para reducir las deficiencias.

Tabla 4.50. Nivel de los indicadores por competencia

COMPETENCIAS	VALORACION MEDIA	INDICADORES						
Estructura y organización	3,14	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
Autodisciplina	3,83	P23	P24	P25	P26		P27	
Productividad	3,78	P37	P38	P39	P40	P41	P42	
Planificación y desarrollo	3,94	P55	P56		P57		P58	

Fuente: Evaluación del desempeño Centro de distribución Topsy, Manabí.

Elaborado: Autora

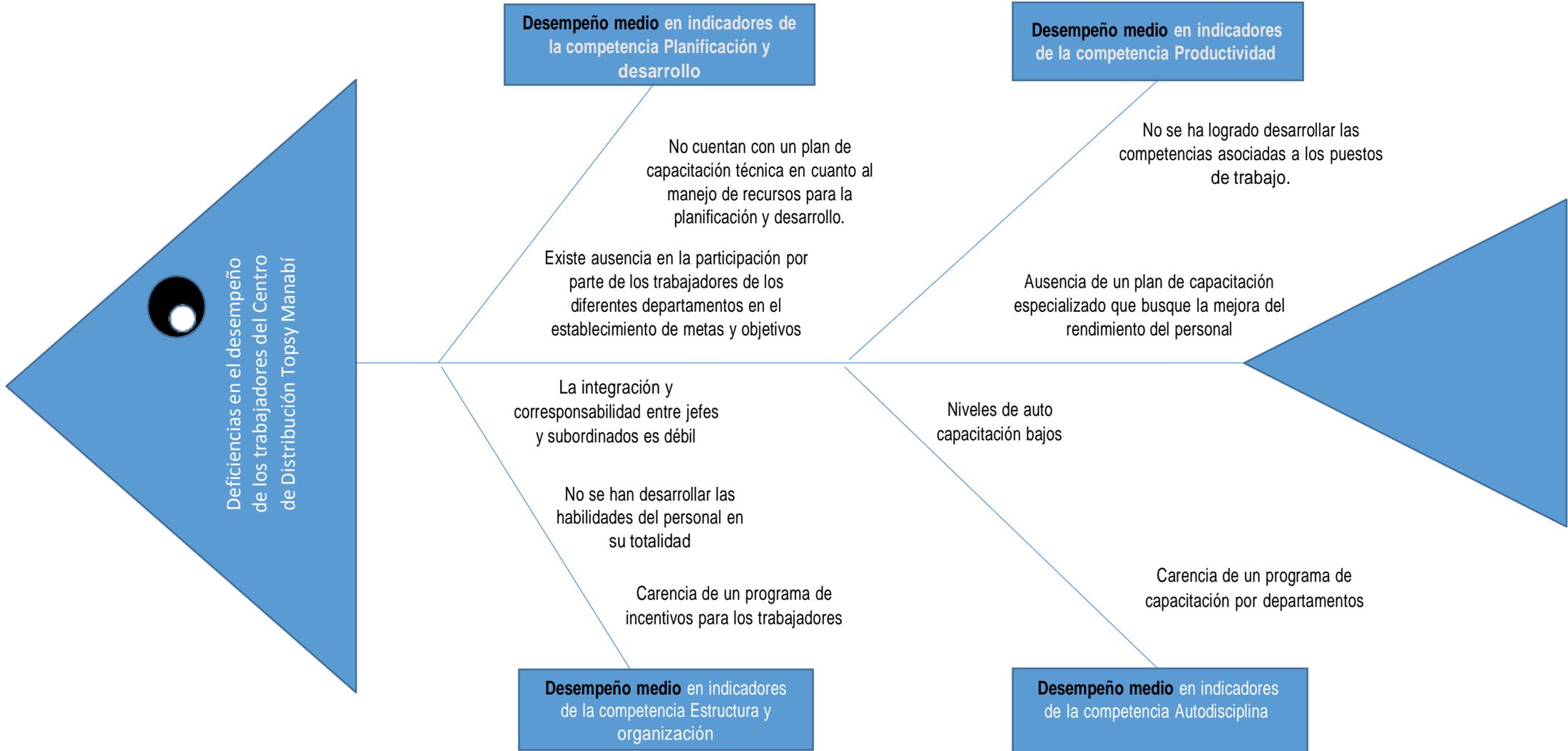


Figura 4.1. Diagrama de Ishikawa Competencias organizacionales Corporación Fortaleza del Valle
Elaborado: Autora

4.2.5.2. Actividad 10. Construcción del plan de acción enfocado para mejorar el desempeño de las competencias laborales del Centro de Distribución Topsy, mediante la matriz 5W+1H

Tabla 4.51. Acciones de mejora para la competencia estructura y organización.

PLAN DE MEJORA									
Empresa	Centro de Distribución TOPSY de Manabí				Meta	Diseñar estrategias que fortalezcan la estructura organizacional			
Acción a mediano plazo	Durante uno a dos años			Periodo de desarrollo	2022-2023				
Problema	5W + 1H						Indicador de cumplimiento	Financiamiento	Verificador
	Acciones (What)	¿Cómo? (How)	¿Por qué?(Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)			
Estructura y organización	La integración y corresponsabilidad entre jefes y subordinados es débil	Planificar actividades de integración entre jefes y subordinados	-Realizar reuniones donde se conozcan a nivel personal. -Realizar dinámicas donde se compartan ideas. -Exponer las expectativas que se espera tanto de los rangos inferiores y superiores.	Facilitar la interacción entre jefes y subordinados para fortalecer la cooperación.	Gerencia	Aplicación inmediata	Centro de Distribución TOPSY de Manabí	\$200	Registro de asistencia
		Establecer políticas que fomenten la integración entre jefes y subordinados			Gerencia Talento humano	Aplicación inmediata			Número de charlas realizadas / Número de charlas programadas
	Carencia de un programa de incentivos para los trabajadores	Implementar un plan de reconocimiento e incentivos	Celebrar fechas especiales entre compañeros. Otorgar premiaciones como bonos, regalos, condecoraciones. Galardonar el desempeño mediante reconocimientos ante los demás colaboradores.	Impulsa a que los trabajadores desarrollen sus labores con eficiencia.	Jefe de talento humano	Aplicación inmediata		\$3000	Plan de reconocimiento e incentivos

No se han desarrollado las habilidades del personal en su totalidad	Desarrollar un curso de inducción y entrenamiento para los puestos de trabajo.	Capacitar al personal en temas específicos a cada área de trabajo	Permitir una mejor orientación para la realización de las funciones y por ende, se evidencian en su desempeño	Jefe de talento humano	Enero 2022-Junio 2022 Enero 2023-Junio 2023	Nº de capacitaciones realizadas	\$1200	Asistencia de los cursos de entrenamiento.
		Brindar asesoramiento y apoyo de los jefes hacia los subordinados y entre compañeros que permita el desarrollo eficiente de las actividades.		Jefe de talento humano	Aplicación inmediata	Número de sesiones realizadas / Número de sesiones programadas	-	Actas de las sesiones.
	Establecer un plan de seguimiento y control del desempeño del personal	Aplicar de forma periódica evaluaciones del desempeño.	Ayuda a mejorar el rendimiento y desempeño de los empleados y por ende, será productivo para la empresa.	Jefe de talento humano	Enero 2022-Junio 2022 Enero 2023-Junio 2023	Número de empleados evaluados/Total de empleados	\$600	Reporte de las evaluaciones aplicadas.

Fuente: Evaluación del desempeño por competencias a los trabajadores del Centro de Distribución Topsy

Elaborado: Autoras

No se ha logrado desarrollar las competencias asociadas a los puestos de trabajo.	Definir un manual de perfiles competitivos y funciones de los puestos de trabajo.	<p>1) Establecer los objetivos, metas y competencias del cargo.</p> <p>2) Identificación del plan de carrera del cargo</p> <p>3) Referenciar las condiciones de seguridad laboral que involucra el puesto y área.</p> <p>4) Estructuración del perfil competitivo de los diferentes cargos</p> <p>5) Elaboración del manual de perfiles competitivos</p> <p>6) Sociabilización de los perfiles ante cada empleado a cargo de los representantes departamentales</p>	Promover la especialización continua y el desarrollo de las habilidades de los trabajadores en todas las áreas de la empresa.	Gerencia Talento humano y demás departamentos de la empresa	Revisión anual		N° de perfiles competitivos desarrollados/ Total de puestos de trabajo	-	Manual de perfil competitivo del Centro de Distribución Topsy
---	---	---	---	---	----------------	--	---	---	---

Fuente: Evaluación del desempeño por competencias a los trabajadores del Centro de Distribución Topsy

Elaborado: Autoras

Tabla 4.53. Acciones de mejora para la competencia de Planificación y Desarrollo

PLAN DE MEJORA										
Empresa		Centro de Distribución TOPSY de Manabí		Meta		Plantear mejoras en la planificación y organización del Centro de Distribución TOPSY de Manabí, que contribuya a su desempeño.				
Acción a mediano plazo		Durante uno a dos años		Periodo de desarrollo			2022-2023			
PROBLEMA	5W + 1H						Indicador de cumplimiento	Financiamiento	Verificador	
	Acciones (What)	¿Cómo? (How)	¿Por qué?(Why)	¿Quién? (Who)	¿Cuándo? (When)	¿Dónde? (Where)				
Planificación y Desarrollo	Existe ausencia en la participación por parte de los trabajadores de los diferentes departamentos en el establecimiento de metas y objetivos	Establecer un plan de acción y desarrollo estratégico empresarial	1) Definir las metas y objetivos para cada departamento del centro de distribución	Mejora la planificación y organización de los procesos de las áreas que tiene el Centro de Distribución TOPSY de Manabí.	Jefes departamentales y empleados del centro de distribución.	Enero 2022 Enero 2023	Centro de Distribución TOPSY de Manabí	Número de objetivos cumplidos/Número de objetivos planteados	\$400	Reportes y plan de desarrollo departamentales
			2) Establecer las tareas e indicadores a cumplir para cada puesto de trabajo							

		<p>Incentivar al personal a exponer ideas para la planificación y desarrollo organizacional</p>	<p>Realizar cesiones generales periódicas.</p> <p>Plantear y exponer informes de logros, requerimientos y planificación de trabajos de cada departamento.</p> <p>Capacitar al personal en técnicas, medios y estrategias, para mejorar la planificación y desarrollo de las actividades de los diferentes departamentos.</p>	Gerencia	Aplicación inmediata	Número de cesiones realizadas	\$200	Reportes
--	--	---	--	----------	----------------------	-------------------------------	-------	----------

Fuente: Evaluación del desempeño por competencias a los trabajadores del Centro de Distribución Topsy

Elaborado: Autoras

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El diagnóstico de la situación actual del Centro de Distribución Topsy, se lo realizó mediante la entrevista aplicada a directivos, misma que, permitió su caracterización en el ámbito de la administración del talento humano, encontrándose una empresa con más de 20 años en el mercado manabita, respaldada por una plantilla de colaboradores, integrada en un 75% por hombres, y un 25% de mujeres, de los cuales, 60% tienen una permanencia por más de 5 años, 30% de 6 a 10 años y un 3% tienen una antigüedad mayor a 11 años.

De los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño del personal mediante competencias organizacionales, se identificaron 14 de las cuales, 12 tienen desempeño medio, la competencia estructura y organización con un valor del 68%, es aquella con el desempeño más bajo, mientras la competencia de orientación al cliente equivalente a un 91% es la mejor puntuada.

De los resultados de la evaluación del desempeño laboral, los hallazgos mostraron que, 13 de 14 competencias tienen un nivel de desarrollo medio y bajo, razón por la cual, se elaboró un plan de mejoras, para aumentar el nivel actual de los indicadores asociados a las competencias: orientación a resultados, integración, autodisciplina, calidad del trabajo, productividad, trabajo en equipo, comunicación efectiva, planificación y organización, habilidades analíticas eficiencia, cuidado de la propiedad, y estructura y organización.

5.2. RECOMENDACIONES

Estructurar la ficha de caracterización del perfil competitivo y estratégico de la organización mediante la información recabada aplicando un diagnóstico situacional con la finalidad de conocer el estado actual del Centro de Distribución Topsy Manabí, además se sugiere realizar su actualización anual, y ponerla a disposición de todos los colaboradores mediante capacitaciones como aporte al desarrollo del sentido de pertenencia institucional.

Establecer un plan de evaluación permanente, que permita mejorar las condiciones actuales de las competencias laborales analizadas que presentan factores de alarma o de corrección, considerando la aplicación de un sistema para la búsqueda de la mejora continua del desempeño laboral, mediante la implementación del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar).

Aplicar medidas correctivas basadas en la propuesta de mejora presentada mediante la matriz 5w+1h, con la finalidad de superar las condiciones actuales del desempeño de las competencias laborales, procurando el desarrollo de los indicadores que arrojaron de acuerdo al estudio, niveles de desempeño bajo y medio.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar- Montoya, C; Chaves- Morales, M; Loaiza- Madriz, C; Monge- Medina, J; Vega- Zúñiga, M. C; Rojas-Arias, J, M & Campos. Rodríguez, G. 2019. Identificación del marco de competencias laborales en enfermería en el Sistema del Seguro Social Costarricense
- Albojaire M; Becerra M; Cadalzo Y y López,D. 2016. Determinación de las competencias organizacionales y de procesos. (En Línea) CU. Instituto Finlay de Vacunas. Ave. 27 No. 19805, La Lisa, La Habana, Cuba. Formato PDF.. Universidad del Desarrollo. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/vac/v25n3/vac03316.pdf>
- Allen, M. 2015. Competencias laborales y gestión por competencias. Qué son y para qué sirven. (En Línea). AR. Formato PDF.. Disponible en http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sfgr_bd001.nsf.
- Alveiro-Montoya, C. 2016. Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472016.pdf>
- Arano, M; Cano, M y Hernández, C. 2017. Gestión del conocimiento para el desarrollo de competencias laborales y su impacto en el proceso productivo de las empresas (En Línea). CR. Formato PDF. p49. Disponible en <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/06CA201701.pdf>
- Arias, F & Herédia, V. 2006. Administración del Recurso Humano para el desarrollo de alto desempeño. p. <https://www.worldcat.org/title/administracion-de-recursos-humanos-para-el-alto-desempeno/oclc/958383198>
- Asamblea Nacional (2016). Instructivo para llenar el formulario de evaluación del desempeño correspondiente al periodo 2016. (En Línea). EC. Formato PDF. Disponible en <http://intranet.asambleanacional.gob.ec/intranet/Instructivo-Evaluaci%C3%B3n-Desempe%C3%B1o.pdf>
- Bajuelo-Páez, A; Leyva-Del Toro, C. Pérez-Granados, T & Reyner- Pérez, C. 2015. La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. Educación Médica. vol. 19 . p7. <http://scielo.sld.cu/pdf/ccm/v19n4/ccm13415.pdf>

- Barcelo C. s.f. Competencias de un buen profesional de desarrollo organizacional. (En Línea). CO. Formato PDF. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/competencias-de-buen-profesional-de-desarrollo-organizacional/>
- Boyero, M & Montoya, C. 2015. El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. (En Línea) .AR. Formato pdf. p.9 Disponible <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Bruna, A. y Villarroel, V. 2017. Competencias Pedagógicas. (En Línea). CL. Formato PDF. Universidad del Desarrollo, Facultad de Psicología, Centro de Investigación y Mejoramiento de la Educación (CIME), Ainavillo 456, Concepción - Chile. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062017000400008
- Cajal, A. s.f. Investigación de Campo: Qué es, Características y Etapas. (En Línea). Formato PDF. Disponible en <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Calderón, V. y Sánchez, J. 2012. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. (En Línea). CH. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>
- Calsina, W; Flores, E; Garcia, M y Yapuchura, A. 2016. Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la universidad nacional del altiplano – puno. (En Línea). Formato PDF. Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, vol. 7, núm.2, , 2016, pp. 5-14 Universidad Nacional del Altiplano Puno, Perú. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449849320001>
- Centro universitario EUSA, 2016. Manual de desarrollo de competencias. (En Línea).ES. Formato pdf. p.85. Disponible <https://www.eusa.es/wp-content/uploads/2016/11/eusa-manual-de-competencias-2016-interactivo.pdf>
- Chavez- Rivera, R & García, M. Indicadores para medir el capital humano en micro, pequeñas y medianas empresas en México. CIMEXUS Vol. XII. p167. <https://www.dialnetdialnet.unirioja.es>

Chiavenato, I. 2011. Gestión de Talento Humano. MX. Mc GrawHill. 3 ed. 626p

Díaz- Bernal, Z; López-Puig, P; Pomares-Pérez, Y & Segredo-Pérez, A.M. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en el entorno hospitalario cubano. CU. p13.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000100002

Díaz, L. 2013. La entrevista, recurso flexible y dinámico. Mx. (En línea).. Formato HTML. Disponible en: www.scielo.org.mx

Diéguez L; Díaz D; Gutierrez L; Pérez D & Quintana V. Caracterización genérica de competencias laborales para la preparación de los profesionales de enfermería. 2018. (En Línea). CU. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext

Educación hoy por un Madrid más sostenible. s.f. Diseño y ejecución del Plan de Acción. Formato PDF. Disponible en http://www.educarmadridsostenible.es/sites/default/files/Ficha%207.%20Plan%20de%20Acci%C3%B3n_color.pdf

Escobar- Valencia, M. 2017. LAS COMPETENCIAS LABORALES: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. p 7-37. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/html

Espinach. 2017. Competencias laborales: cuáles no le pueden faltar al profesional del siglo XXI. (En Línea). ES. Disponible <https://rockcontent.com/es/blog/competencias-laborales/>

Franklin- Fincowsk, E. B., & Kriege, M. J. 2010. Comportamiento organizacional. [http://gestionhumanaonline.weebly.com/uploads/1/8/6/6/18666194/_comportamiento_organizaciona_\(1\).pdf](http://gestionhumanaonline.weebly.com/uploads/1/8/6/6/18666194/_comportamiento_organizaciona_(1).pdf)

Gil- Sánchez, J. 2016. La evaluación de competencias laborales. p. 5-25. <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>

Guevara-Araiza, A; & Martínez-Chairez, G. 2015. La evaluación del desempeño docente. México. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596007.pdf>

- Hernández, B. 2017. Características de las competencias laborales generales. Disponible <http://bhernandezcaracteristicasclg.blogspot.com/2016/07/competencias-laborales-generales.html>
- Herrera, M. Sánchez, S. 2016. Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. (En Línea). Disponible en <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2216/2710>
- Instituto de Salud Global. 2017. Plan de acción y presupuesto. Formato PDF. p17. Disponible en https://www.isglobal.org/documents/10179/5560048/PLAN+DE+ACCION_2016.pdf/0ef85892-921e-46a0-ba9f-065f49b7f07e
- Labajo, E. 2015. El Método de la Pericial. ES. (En Línea). Disponible en <https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2016-02-17-EI%20M%C3%A9todo%20Cient%C3%ADfico.pdf>
- Manotas, K. 2017. Competencias intelectuales laborales. (En Línea).VL. Disponible en https://prezi.com/6oilkweg1_vl/competencias-intelectuales-laborales/
- Muñoz, J. 2015. Plan de mejoras fruto de la evaluación de la calidad de la atención a la diversidad en un centro educativo. (En Línea). BR. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/2833/283321930002.pdf>
- Murillo- Ganchozo, G. M. & Zambrano- Santana, C. F. 2016 Evaluación del desempeño de las variables del comportamiento organizacional a nivel individual en la empresa comercializadora de Lácteos Antártida cantón Chone. P- 16. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/339/1/TAE63.pdf>
- Navarro- Abarzúa, I. 2015. Capital: its definition and scope in the Local and Regional Development. (Original publicado en 2005) p 4-5. https://www.researchgate.net/publication/276515828_Capital_HumanoSu_Definicion_y_Alcances_en_el_Desarrollo_Local_y_Regional_Human_Capital_its_definition_and_scope_in_the_Local_and_Regional_Development
- Normativa Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño. 2008. Subsistema de evaluación del desempeño. (En línea). Formato PDF. Disponible en <http://www.politica.gob.ec>

- Organización de estados iberoamericanos, 2016. Mejorar la Escuela_ El Diagnóstico institucional. (En Línea). Formato PDF. p13. Disponible en <https://portaldelas escuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1.-El-diagnostico-institucional.pdf>
- Orna, M. 2017. Proyecto de Tesis previa la obtención de título en ingeniería comercial. ES. (En Línea). Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6028/1/PIUPADMA007-2017.pdf>
- Pérez, O. 2016. 7 competencias laborales muy valoradas por las empresas. (En Línea). Disponible en <https://blog.peoplenext.com.mx/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas>
- Puentes H. 2019. COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS. (En Línea). CO. Formato PDF. Disponible en: http://competenciaslaboralesgrales.blogspot.com/2019/06/d-competencias-laborales-generales_24.html
- Real Academia Española. s.f. Diccionarios de la Real Academia de la Lengua Española. Disponible en <https://dle.rae.es/diagnosticar>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). 2017. Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Ecuador. Formato PDF. https://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Sepúlveda M. 2018. Las Competencias Transversales, base del Aprendizaje. (En Línea). CO. Formato PDF. Disponible en <http://recursos.portaleducoas.org/sites/default/files/5073.pdf>
- Universidad Panamericana. 2017. Importancia de la formación de competencias tecnológicas. (En Línea). GT. Formato PDF. Disponible en: <https://www.upana.edu.gt/noticias/importancia-de-la-formacion-de-competencias-tecnologicas/>
- Universidad Valle de Grijalva, 2019. Qué son las competencias laborales blandas y por qué deberías adquirir algunas. (En Línea).MX. Formato html. Disponible en <https://www.uvg.edu.mx/blog/index.php/competencias-laborales-blandas/>

- Urdaneta M. y Urdaneta O. 2013. Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud Revista de Ciencias Sociales (En Línea). VE. Formato PDF.. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/280/28029474006.pdf>
- Vallejo- Chávez, L. 2016. Gestión de Talento Humano. Formato PDF. p135. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Velázquez, O. y Zenea, M. (2015). La gestión de capital humano por competencias laborales de los profesores universitarios con un enfoque estratégico. (En Línea). CU. Formato PDF. Cofin vol.11 no.1. Disponible en <http://scielo.sld.cu/scielo.php>
- Vidal, D. 2013. Tipos de encuesta y diseño de investigación. Es. (En línea). Formato PDF. Disponible en: <http://www.unavarra.es>

ANEXOS

ANEXO 1

**ENTREVISTA PARA EL NIVEL DIRECTIVO Y MEDIO CENTRO
DE DISTRIBUCIÓN TOPSY MANABÍ**

ENTREVISTADO:

OBJETIVO: *La presente entrevista tiene la finalidad de recolectar datos complementarios acerca de la situación actual del centro de distribución Topsy Manabí.*

PREGUNTAS PREPARATORIAS:

- 1) ¿Está interesado en contribuir con investigaciones que contribuyan a la mejora de esta empresa?

No estoy interesado	
Interesado	
Muy interesado	X

PREGUNTAS SOBRE LA EMPRESA:

- 2) ¿Cuántos años de actividad tiene la empresa, y cuál es el secreto de su permanencia?

20 años / Satisfacción al cliente

- 3) ¿Cuántos puestos de trabajo tiene *centro de distribución Topsy*?
 ___20_____

PREGUNTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

- 4) ¿El centro de distribución tiene misión (propósito de creación de la empresa)
 _No_____
- 5) Si la respuesta es afirmativa ¿Cuál es la misión?

NO

- 6) ¿El centro de distribución tiene visión (Cómo espera que su empresa sea vista por la sociedad)

- 7) Si la respuesta es afirmativa ¿Cuál es la visión?

Posesionarse a nivel provincial como líderes en distribución de productos congelados

- 8) ¿Durante el último año, cuáles han sido aquellos objetivos o metas que se han seguido?

Abastecer al mercado tratando de sobrellevar la comercialización en situación a la pandemia

- 9) ¿Cuáles son los valores que permiten a la empresa realizar su actividad y que se comparten desde los directivos hasta los trabajadores?

Sinceridad

Honestidad

Vocación al trabajo

PREGUNTAS SOBRE LA CARTERA DE PRODUCTOS:

- 10) ¿Cuáles son los principales productos de ventas de su empresa?

Helados

- 11) ¿Cómo calificaría a su producto principal?

MATERIA PRIMA	
SEMI TERMINADO	
PRODUCTO FINAL	X

- 12) ¿Las órdenes hacia los empleados son directas desde la gerencia o tiene su respectivo jefe que los dirija?

Tiene jefe quien los dirige

- 13) ¿Cuántos gerentes, supervisores y operarios tiene la empresa?

GERENTE –JEFE	1
SUPERVISOR- CAPATAZ	1
OPERARIOS- EMPLEADOS- TRABAJADORES	18

PREGUNTAS SOBRE EL PERSONAL:

- 14) ¿Cuántos hombres y mujeres laboran en la empresa?

HOMBRES	15
MUJERES	5
TOTAL	20

15) ¿En qué porcentaje se distribuya por edad de acuerdo al siguiente rango?

RANGO DE EDAD	PORCENTAJE
18-28	6
29-39	7
MAS DE 40	7

16) ¿Cuántos años de servicios, de acuerdo al rango establecido, tiene su personal en la empresa?

AÑOS DE SERVICIO	NÚMERO DE TRABAJADORES
MENOS DE 5 AÑOS	12
ENTRE 6 A 10 AÑOS	6
MAS DE 10 AÑOS	2

17) ¿Cuál es el nivel académico de cada una de las personas que laboran en la empresa?

NIVEL DE ACADEMICO	NÚMERO DE PERSONAS
PRIMARIA	0
SECUNDARIA	16
SUPERIOR	4

18) ¿Los trabajadores son de la zona urbana o rural?

ZONA	NÚMERO DE PERSONASA
URBANA	17
RURAL	3

19) ¿El gerente es dueño o encargado del centro de distribución?
 _____dueño_____

20) ¿Cuáles son sus años de servicio o de trabajo en esta empresa?

AÑOS DE SERVICIO	MARCAR
MENOS DE 5 AÑOS	
ENTRE 6 A 10 AÑOS	X
MAS DE 10 AÑOS	

21) ¿Cuáles son los departamentos que componen la organización?

Departamento	Hombres	Mujeres
Administración		2
Finanzas		2
Gerencia		1
Ventas	8	
Chóferes	7	

22) ¿Qué es la evaluación del desempeño para el Centro de Distribución Topsy?

23) ¿Cuáles son las competencias laborales consideradas por el Centro de Distribución Topsy como relevantes?

24) ¿Emplea algún medio o sistema de evaluación del desempeño para controlar el desarrollo de las habilidades y resultados del personal?

ANEXO 2. Ficha de caracterización

CARACTERIZACIÓN DE MIPYMES AGROPRODUCTIVAS DE MANABÍ																		
RESPONSABLE/S DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACION:																		
ENTREVISTADO																		
OBJETIVO:																		
INFORMACION																		
MIPYME	INFORMACION DE LA ORGANIZACION																	
	Años de servicios	Puestos de trabajos			Análisis estratégico				Cartera de productos			Jerarquía organizacional						
		1 a 5	6 a 10	Más de 10	Visión	Misión	Valores	Objetivos	Materia Prima	Prod. semi-terminado	Prod. terminado	Nivel directivo (directores)	Nivel intermedio (gerentes y jefes)	Nivel operacional (supervisores)	Nivel de apoyo (operarios)			
			X	SI	NO	SI	SI			X	X	X	X	X	X			
INFORMACIÓN REFERENTE A LOS EMPLEADOS															INFORMACIÓN REFERENTE AL GERENTE			
CANTIDAD DE TRABAJADORES			RANGO DE EDAD			AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN			NIVEL ACADÉMICO			ZONA		GERENTE		AÑOS DE EXPERIENCIA DEL GERENTE		
Hombres	Mujeres	Total	18-28	29-39	Más De 40	0-5	6-10	Más De 10	Primaria	Secundaria	Superior	Rural	Urbana	Dueño	Encargado	1-5	6-10	Más De 10
15	5	20	6	7	7	12	6	2	0	16	4	3	17	X			X	

Productos Topsy
Principales productos Topsy



Paletas con cobertura

Peletería infantil



Tortas



Galletas

Conos

Paletas refrescantes



Snacks

Helado de litro

ANEXO 3

FICHA PARA DETERMINAR LA COMPETENCIA DEL EXPERTO.

Empresa: Bodega Chonera "Los Polos"
 NOMBRE: Ab. Junior Zambrano
 Profesión: Abogado
 Años de experiencia laboral: 20 años
 Email personal: maryrossy_15@hotmail.com

Área laboral que desempeña: gerente, administrador
 Dirección Laboral: Chone, Calle Pichincha y Benito Santos Mackay
 Teléfono oficina: 699117
 Dirección domiciliaria: Chone, Calle 9 de Octubre y primero de Mayo
 Teléfono personal: 0987539411

NIVEL DE CONOCIMIENTOS

- **Autoevaluación Coeficiente de Conocimiento (Kc)**

INDICACIONES: Marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre los siguientes ítems.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bajo			□ Medio				Alto		

CONOCIMIENTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Administración Organizacional									X	
2. Talento humano en la Organización										X
3. Comportamiento Organizacional (CO)										X
4. Desempeño laboral										X
5. Estructura organizacional										X
6. Desarrollo Organizacional										X
7. Competencias organizacionales										X
8. Evaluación del desempeño laboral										X
9. Satisfacción laboral									X	
10. Conocimientos en gestión mediante competencias organizacionales										X

NIVEL DE ARGUMENTACIÓN

- **Evaluación del Coeficiente de Argumentación (Ka) (grado de influencia que usted considera en el tema).**

ALTO (A)

MEDIO (M)

BAJO (B)

Fuentes de argumentación	Grado de influencia		
	(A)	(M)	(B)
1. Conocimiento sobre el desempeño organizacional	X		
2. Análisis teórico sobre el tema en estudio	X		
3. Experiencia en el ámbito laboral y organizacional	X		
4. Importancia de evaluar el desempeño organizacional dentro de una empresa	X		
5. Conocimiento sobre dimensiones que integran las competencias laborales	X		
6. Su intuición sobre el tema de estudio	X		

ANEXO 4

Encuesta para la evaluación de las competencias a expertos

N ITEM	COMPETENCIAS LABORALES	SI	NO
1	Integridad y justicia		
2	Orientación al Cliente		
3	Trabajo en Equipo		
4	Compromiso		
5	Cuidado de la propiedad		
6	Innovación		
7	Orientación a Resultados		
8	Iniciativa		
9	Liderazgo		
10	Empoderamiento		
11	Flexibilidad		
12	Responsabilidad y cumplimiento		
13	Control Interno		
14	Integración		
15	Eficiencia		
16	Productividad		
17	Autodisciplina		
18	Perseverancia		
19	Estructura y Organización		
20	Calidad al trabajo/Servicio		
21	Autodisciplina		
22	Productividad		
23	Trabajo en equipo		
24	Capacidad para aprender.		
25	Comunicación Efectiva		
26	Planificación y Desarrollo		
27	Desarrollo de las personas		
28	Conocimiento de la industria y el mercado		
29	Vocación de servicio		
30	Modalidades de contacto		
31	Creatividad e innovación,		
32	Habilidades analíticas		
33	Estratégica		
34	Atención al detalle		
35	Eficiencia		
36	Toma de decisión		
37	Impacto e Influencia		
38	Involucramiento		
39	Cuidado de la propiedad		

ANEXO 5

Matriz de indicadores para evaluar el desempeño mediante competencias laborales

COMPETENCIAS GENERALES				
N	COMPETENCIAS	Acosta y Quiroz (2018)	Zambrano (2018)	Vélez (2021)
1	Integridad y justicia	Cumple con las políticas organizacionales que garantizan justicia y equidad, anteponiéndolos a sus intereses personales.		
		Promueve entre sus compañeros y subordinados la justicia y equidad en la realización de su trabajo.		
		Se lo conoce por ser justo con todos sus compañeros y respeta las opiniones de los demás		
		Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.		
		Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.		
		Sus acciones son congruentes con sus dichos		
		Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u pasionista.		
		Es reconocido interna y externamente por su capacidad de generar equidad a través, de su gestión.		
2	Estructura y organización	Los superiores nos responsabilizan si no se logran las metas, ni consideran tener también responsabilidad		
		El trato que recibe de sus superiores influye en su desempeño		
		Cuando cometo errores en el trabajo ¿mis jefes no me escuchan, se molestan y reprenden?		
		¿Reciben capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo por parte de la empresa?		
		Los superiores planifican actividades de integración?		
		Reciben incentivos laborales (premio mejor empleado, asensos, bonos)		
		Se realizan reuniones periódicas para discutir los logros de metas, objetivos, estrategias		
3	Orientación al Cliente		¿Presta atención a los requerimientos del cliente?	
			¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?	
			¿Frente a situaciones desafiantes mantiene un trato respetuoso?	
			¿Atiende a los clientes en un tiempo prudente?	
			¿Presenta o a presentado quejas por el trato dado a los clientes?	
4	Orientación a Resultados	¿ Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para si como para su equipo de trabajo		
		Posee un firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados?		
		¿Cumple con los cronogramas de trabajo de manera eficiente, sin generar retrasos?		
5	Integración			¿Me preocupo por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?
				¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?
				¿Me desvuelvo rápido al momento de cambiar de departamento?
5	Autodisciplina		¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?	
			¿Considera tiene los conocimientos requerido para realizar su labor con eficiencia?	

			¿Ha realizados curso de capacitación por su cuenta?	
			¿Responde con celeridad a los retos que le representa el puesto de trabajo?	
			¿Acude a las capacitaciones proporcionadas por la empresa?	
6	Calidad al trabajo	¿Cuida y mejora continuamente la calidad de su gestión?	¿Eficiencia del trabajo realizado?	¿Estoy comprometido con la calidad en la empresa?
		¿Reporta los errores cometidos inmediatamente, para su respectiva solución?	¿Cuida y mejora continuamente la calidad de su gestión?	¿Cumplo con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?
		¿Se asegura de que el trabajo entregado este desarrollado de manera correcta?	¿Reporta los errores cometidos inmediatamente, para su respectiva solución?	¿Me encuentro enfocado en la calidad de la organización?
		¿Tiene los medios necesarios para ejercer sus funciones?	¿Se asegura de que el trabajo entregado este desarrollado de manera correcta?	
		¿Los clientes se han quejado por su atención?	¿Tiene los medios necesarios para ejercer sus funciones?	
		¿Los socios se han quejado por su atención?	¿Los clientes se han quejado por su atención?	
		Responde con diligencia y flexibilidad a los imprevistos	¿Responde a las dudas que tiene el cliente de forma inmediata?	
		¿Responde a las dudas que tiene el cliente y socios de forma inmediata?	¿Soluciona los males entendidos o quejas generadas con los clientes sin recurrir a la ayuda de alguien más?	
		¿Soluciona los males entendidos o quejas generadas con los clientes sin recurrir a la ayuda de alguien más?	¿Reconoce y resarce los errores cometidos, ante los clientes?	
		¿Reconoce y resarce los errores cometidos, ante los clientes?		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
N	COMPETENCIAS	Zambrano 2019	Acosta y Quiroz (2018)	Vélez (2021)
7	Productividad		¿Realiza sus actividades con dedicación?	¿Me siento capacitado para realizar las tareas sin que me las indiquen?
			¿Cumple con las funciones del puesto de trabajo?	¿Necesito de acompañamiento o soporte para ejercer mis labores de trabajo diario?
			¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?	¿Realizo el trabajo bien a la primera vez?
			¿Se encuentra ocupado durante toda la jornada de trabajo, con sus actividades?	
8	Trabajo en equipo	¿Reconoce los aportes de otras personas?	¿Al trabajar en equipo ¿le gusta colaborar?	¿Me involucro al trabajo en equipo para alcanzar la meta organizacional?
		¿Promueve la cooperación y buen trato entre los compañeros?	¿Mantiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?	¿Considero que la cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?
		¿Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización?	¿Le gusta colaborar entre compañeros de trabajo?	¿Cuándo trabajo unido y coordinado me siento bien?
		¿Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pare y colaboradores?	¿Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?	
		¿Al trabajar en equipo ¿le gusta colaborar?	¿Apoya al personal cuando lo requiere sin necesitar que se lo pidan?	
		¿Mantiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?		
		¿Le gusta colaborar entre compañeros de trabajo?		
		¿Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?		
¿Apoya al personal cuando lo requiere sin necesitar que se lo pidan?				
9	Comunicación Efectiva	¿Transmite sus ideas de forma clara, logrando que el personal entienda lo que quiere transmitir?	¿Transmite sus ideas de forma clara, logrando que el personal entienda lo que quiere transmitir?	
		¿Está informado de los objetivos y planificación estratégica de la organización?	¿Está informado de los objetivos y planificación estratégica de la organización?	

		¿Mantiene una comunicación asertiva?	¿Mantiene una comunicación asertiva con los clientes?	
		¿Al desarrollar informes su nivel de redacción es bueno?	¿Presenta facilidad para expresarse?	
		¿Se asegura de que el interlocutor comprenda lo que se le ha querido explicar?	¿Al desarrollar informes su nivel de redacción es bueno?	
		¿Tiene una buena interacción con los compañeros de trabajo?	¿Se asegura de que el interlocutor comprenda lo que se le ha querido explicar?	
		Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente.		
		¿Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización?		
10	Planificación y Desarrollo	¿Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo?	¿Planifica con eficiencia sus propias actividades y las de su labor cotidiana?	
		¿La vestimenta y forma de expresarse son sinónimo de una buena imagen personal?	¿Propone ideas para mejorar el desempeño de sus funciones y del puesto de trabajo?	
		¿Cuida el buen nombre de la organización?	¿Le agrada participar en los procesos de planificación organizacional del departamento?	
		¿Mantiene limpia su área de trabajo?	¿Pide ayuda para realizar su labor?	
			¿Distribuye de forma adecuada su tiempo de trabajo?	
11	Habilidades analíticas	Elabora informes precisos y fáciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la información que maneja para que pueda ser utilizada por las diversas áreas de la organización.		
		Domina herramientas complejas para el estudio de la información numérica importante para su área.		
		Organiza eficazmente la información.		
		Permanece atento a todos los cambios del contexto: observa y examina cada aspecto y establece relaciones entre los datos que obtiene, que le dan una base de información para planificar su estrategia de trabajo		
12	Eficiencia		¿Aprovecha al máximo la jornada de trabajo?	¿Cuento con equipo necesario para cumplir con sus trabajos?
			¿Puede emprender sus tareas, sin que se lo indiquen?	¿Realizo actividades en el tiempo indicado y sin que el gerente se lo indique?
			¿Se adapta a los cambios con facilidad?	¿Disfruto haciendo sus actividades diarias?
			¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores de trabajo diarias?	
			¿Hace su trabajo bien a la primera vez?	
13	Cuidado de la propiedad		¿Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo?	
			¿La vestimenta y forma de expresarse son sinónimo de una buena imagen personal?	
			¿Cuida el buen nombre de la organización?	
			¿Mantiene limpia su área de trabajo?	

ANEXO 6

Encuesta evaluación de indicadores para medir el desempeño de las competencias laborales aplicada a los expertos

Opción de respuesta: SI = 1 NO = 0

INDICADORES PROPUESTOS	Claridad	Congruencia	Contexto	Dominio del contexto
INTEGRIDAD Y JUSTICIA				
Cumple con las políticas organizacionales que garantizan justicia y equidad, anteponiéndolos a sus intereses personales.	1	1	0	1
Promueve entre sus compañeros y subordinados la justicia y equidad en la realización de su trabajo.				
Se lo conoce por ser justo con todos sus compañeros y respeta las opiniones de los demás				
Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.				
Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.				
Sus acciones son congruentes con sus dichos				
Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u pasionista.				
Es reconocido interna y externamente por su capacidad de generar equidad a través, de su gestión.				
Estructura y organización				
Los superiores nos responsabilizan si no se logran las metas, ni consideran tener también responsabilidad				
El trato que recibe de sus superiores influye en su desempeño				
Cuando cometo errores en el trabajo ¿mis jefes no me escuchan, se molestan y reprenden?				
¿Reciben capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo por parte de la empresa?				
Los superiores planifican actividades de integración?				
Reciben incentivos laborales (premio mejor empleado, asensos, bonos)				
Se realizan reuniones periódicas para discutir los logros de metas, objetivos, estrategias				
ORIENTACION AL CLIENTE				
¿Presta atención a los requerimientos del cliente?				
¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?				
¿Frente a situaciones desafiantes mantiene un trato respetuoso?				
¿Atiende a los clientes en un tiempo prudente?				
¿Presenta o a presentado quejas por el trato dado a los clientes?				
ORIENTACION A RESULTADOS				
¿Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para si como para su equipo de trabajo				
Posee un firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados?				
¿Cumple con los cronogramas de trabajo de manera eficiente, sin generar retrasos?				
INTEGRACION				
¿Me preocupo por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?				
¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?				
¿Me desenvuelvo rápido al momento de cambiar de departamento?				
AUTODICIPLINA				
¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?				
¿Considera tiene los conocimientos requerido para realizar su labor con eficiencia?				
¿Ha realizados curso de capacitación por su cuenta?				
¿Responde con celeridad a los retos que le representa el puesto de trabajo?				
¿Acude a las capacitaciones proporcionadas por la empresa?				
CALIDAD DEL TRABAJO				
¿Cuida y mejora continuamente la calidad de su gestión?				
¿Reporta los errores cometidos inmediatamente, para su respectiva solución?				
¿Se asegura de que el trabajo entregado este desarrollado de manera correcta?				
¿Tiene los medios necesarios para ejercer sus funciones?				
¿Los clientes se han quejado por su atención?				
¿Los socios se han quejado por su atención?				
Responde con diligencia y flexibilidad a los imprevistos				
¿Responde a las dudas que tiene el cliente y socios de forma inmediata?				
¿Soluciona el mal entendido o quejas generadas con los clientes sin recurrir a la ayuda de alguien más?				
¿Reconoce y resarce los errores cometidos, ante los clientes?				
¿Eficiencia del trabajo realizado?				
¿Estoy comprometido con la calidad en la empresa?				
¿Cumple con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?				

¿Me encuentro enfocado en la calidad de la organización?				
INDICADORES PROPUESTOS				
PRODUCTIVIDAD				
¿Realiza sus actividades con dedicación?				
¿Cumple con las funciones del puesto de trabajo?				
¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?				
¿Se encuentra ocupado durante toda la jornada de trabajo, con sus actividades?				
¿Me siento capacitado para realizar las tareas sin que me las indiquen?				
¿Necesito de acompañamiento o soporte para ejercer mis labores de trabajo diario?				
¿Realizo el trabajo bien a la primera vez?				
TRABAJO EN EQUIPO				
¿Reconoce los aportes de otras personas?				
¿Promueve la cooperación y buen trato entre los compañeros?				
¿Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización?				
¿Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores?				
¿Al trabajar en equipo ¿le gusta colaborar?				
¿Mantiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?				
¿Le gusta colaborar entre compañeros de trabajo?				
¿Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?				
¿Apoya al personal cuando lo requiere sin necesitar que se lo pidan?				
¿Me involucro al trabajo en equipo para alcanzar la meta organizacional?				
¿Considero que la cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?				
¿Cuándo trabajo unido y coordinado me siento bien?				
COMUNICACIÓN EFECTIVA				
¿Transmite sus ideas de forma clara, logrando que el personal entienda lo que quiere transmitir?				
¿Está informado de los objetivos y planificación estratégica de la organización?				
¿Mantiene una comunicación asertiva?				
¿Al desarrollar informes su nivel de redacción es bueno?				
¿Se asegura de que el interlocutor comprenda lo que se le ha querido explicar?				
¿Tiene una buena interacción con los compañeros de trabajo?				
Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente.				
¿Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización?				
¿Presenta facilidad para expresarse?				
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO				
¿Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo?				
¿La vestimenta y forma de expresarse son sinónimo de una buena imagen personal?				
¿Cuida el buen nombre de la organización?				
¿Mantiene limpia su área de trabajo?				
¿Planifica con eficiencia sus propias actividades y las de su labor cotidiana?				
¿Propone ideas para mejorar el desempeño de sus funciones y del puesto de trabajo?				
¿Le agrada participar en los procesos de planificación organizacional del departamento?				
¿Pide ayuda para realizar su labor?				
¿Distribuye de forma adecuada su tiempo de trabajo?				
HABILIDADES ANALÍTICAS				
Elabora informes precisos y fáciles de comprender, interpretando y simplificando la complejidad de la información que maneja para que pueda ser utilizada por las diversas áreas de la organización.				
Domina herramientas bases para el estudio de la información, importante para su área.				
Organiza eficazmente la información.				
Permanece atento a todos los cambios del contexto: observa y examina cada aspecto y establece relaciones entre los datos que obtiene, que le dan una base de información para planificar su estrategia de trabajo				
EFICIENCIA				
¿Aprovecha al máximo la jornada de trabajo?				
¿Puede emprender sus tareas, sin que se lo indiquen?				
¿Se adapta a los cambios con facilidad?				
¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores de trabajo diarias?				
¿Hace su trabajo bien a la primera vez?				
¿Cuento con equipo necesario para cumplir con sus trabajos?				
¿Realizo actividades en el tiempo indicado y sin que el gerente se lo indique?				
¿Disfruta haciendo sus actividades diarias?				
CUIDADO DE LA PROPIEDAD				
¿Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo?				
¿La vestimenta y forma de expresarse son sinónimo de una buena imagen personal?				
¿Cuida el buen nombre de la organización?				
¿Mantiene limpia su área de trabajo?				

	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
El trato que recibe de sus superiores influye en su desempeño	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,89		
	Congruencia	6	7	2	1	1	1	1	1	1	0	0,86			
	Contexto	6	7	2	1	1	1	1	1	1	0	0,86			
	Dominio del contexto	6	7	2	1	1	1	1	1	1	0	0,86			
Cuando cometo errores en el trabajo ¿mis jefes no me escuchan, se molestan y reprenden?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Reciben capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo por parte de la empresa?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Los superiores planifican actividades de integración?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,93		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	5	7	2	1	0	1	0	1	1	1	0,71			
Reciben incentivos laborales (premio mejor empleado, asensos, bonos)	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Se realizan reuniones periódicas para discutir los logros de metas, objetivos, estrategias	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,93		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	6	7	2	1	1	1	1	0	1	1	0,86			
	Dominio del contexto	6	7	2	1	1	1	1	0	1	1	0,86			
ORIENTACION AL CLIENTE															
¿Presta atención a los requerimientos del cliente?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,86		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	5	7	2	1	1	0	1	1	0	1	0,71			
	Dominio del contexto	5	7	2	1	1	0	1	1	0	1	0,71			
¿Frente a situaciones desafiantes mantiene un trato respetuoso?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,93	Especificar que es hacia el cliente	¿Frente a situaciones desafiantes mantiene un trato respetuoso hacia el cliente?
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	5	7	2	1	0	1	0	1	1	1	0,71			
¿Atiende a los clientes en un tiempo prudente?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,57		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	1	7	2	0	0	0	0	0	1	0	0,14			

	Dominio del contexto	1	7	2	0	0	0	0	0	1	0	0,14			
¿Presenta o a presentado quejas por el trato dado a los clientes?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
ARIENTACION A RESULTADOS															
¿Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para si como para su equipo de trabajo	Claridad	6	7	2	1	1	1	0	1	1	1	0,86	0,96		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
Posee firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,86		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	5	7	2	1	0	1	1	1	1	0	0,71			
	Dominio del contexto	5	7	2	1	0	1	1	1	1	0	0,71			
¿Cumple con los cronogramas de trabajo de manera eficiente, sin generar retrasos?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
INTEGRACION															
¿Me preocupo por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Considero agradable la integración entre todos los miembros de la organización?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,89	Mejorar el contexto de la pregunta	¿Se desarrollan actividades que permitan la integración de los colaboradores?
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	4	7	2	0	1	0	1	0	1	1	0,57			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Me desenvuelvo rápido al momento de cambiar de departamento?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,86	Mejorar el contexto de la pregunta	¿Me adapto con facilidad al desarrollar otras actividades fuera de mi departamento de trabajo?
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	3	7	2	1	0	1	0	1	0	0	0,43			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
AUTODICIPLINA															
¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Considera tiene los conocimientos requerido para realizar su labor con eficiencia?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Ha realizados curso de capacitación por su cuenta?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		

	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
¿Responde con celeridad a los retos que le representa el puesto de trabajo?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
¿Acude a las capacitaciones proporcionadas por la empresa?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,93
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Contexto	6	7	2	1	1	1	0	1	1	1	0,86	
	Dominio del contexto	6	7	2	1	1	1	0	1	1	1	0,86	
CALIDAD DEL TRABAJO													
¿Cuida y mejora continuamente la calidad de su gestión?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,93
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Contexto	5	7	2	1	0	1	1	1	0	1	0,71	
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
¿Reporta los errores cometidos inmediatamente, para su respectiva solución?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
¿Se asegura de que el trabajo entregado este desarrollado de manera correcta?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
¿Tiene los medios necesarios para ejercer sus funciones?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,61
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Contexto	3	7	2	1	0	0	0	1	0	1	0,43	
	Dominio del contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
¿Los compañeros de trabajo se quejan de su desempeño laboral?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
¿Los socios se han quejado por su atención?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
Responde con diligencia y flexibilidad a los imprevistos	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,89
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
	Contexto	6	7	2	1	1	0	1	1	1	1	0,86	
	Dominio del contexto	5	7	2	1	1	0	1	0	1	1	0,71	
¿Responde a sus superiores de forma inmediata?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00

	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00				
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00				
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00				
¿Soluciona los males entendidos o quejas generadas sin recurrir a la ayuda de alguien más?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00			
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00				
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00				
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00				
¿Reconoce y resarce los errores cometidos, ante los clientes?	Claridad	5	7	2	1	1	1	1	0	1	0	0,71	0,46			
	Congruencia	5	7	2	1	1	1	1	0	1	0	0,71				
	Contexto	3	7	2	1	1	1	0	0	0	0	0,43				
	Dominio del contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00				
¿Eficiencia del trabajo realizado?	Claridad	4	7	2	0	1	0	1	1	0	1	0,57	0,36			
	Congruencia	3	7	2	0	1	0	1	0	0	1	0,43				
	Contexto	2	7	2	0	0	0	1	0	0	1	0,29				
	Dominio del contexto	1	7	2	0	0	0	1	0	0	0	0,14				
¿Estoy comprometido con la calidad en la empresa?	Claridad	3	7	2	1	0	1	1	0	0	0	0,43	0,18			
	Congruencia	2	7	2	0	0	1	1	0	0	0	0,29				
	Contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00				
	Dominio del contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00				
¿Cumple con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?	Claridad	6	7	2	1	1	1	0	1	1	1	0,86	0,86			
	Congruencia	6	7	2	1	1	1	0	1	1	1	0,86				
	Contexto	6	7	2	1	1	1	0	1	1	1	0,86				
	Dominio del contexto	6	7	2	1	1	1	0	1	1	1	0,86				
¿Me encuentro enfocado en la calidad de la organización?	Claridad	2	7	2	1	0	0	0	0	1	0	0,29	0,21	Indicador duplicado		
	Congruencia	2	7	2	1	0	0	0	0	1	0	0,29				
	Contexto	1	7	2	0	0	0	0	0	1	0	0,14				
	Dominio del contexto	1	7	2	0	0	0	0	0	1	0	0,14				
PRODUCTIVIDAD																
¿Realiza sus actividades con dedicación?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,86	Mejorar contexto de la pregunta	¿Realiza sus actividades diarias sin distraerse y a tiempo?	
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00				
	Contexto	3	7	2	1	0	1	1	0	0	0	0,43				
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00				
¿Cumple con las funciones del puesto de trabajo?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00			
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00				
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00				
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00				
¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,54			
	Congruencia	6	7	2	1	1	1	1	0	1	1	0,86				
	Contexto	2	7	2	1	0	1	0	0	0	0	0,29				
	Dominio del contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00				
	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,89			

¿Se encuentra ocupado durante toda la jornada de trabajo, con sus actividades?	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	Mejorar contexto de la pregunta	¿Completa las actividades de la jornada de trabajo diaria, sin dejar pendientes o llevarse trabajo a casa?	
	Contexto	4	7	2	0	0	1	1	0	1	1	0,57			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Me siento capacitado para realizar las tareas sin que me las indiquen?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,89		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	6	7	2	1	1	1	1	1	1	0	0,86			
¿Necesito de acompañamiento o soporte para ejercer mis labores de trabajo diario?	Dominio del contexto	5	7	2	1	1	1	1	0	1	0	0,71	1,00		
	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Realizo el trabajo bien a la primera vez?	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,93		
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
TRABAJO EN EQUIPO															
¿Reconoce los aportes de otras personas?	Dominio del contexto	5	7	2	1	1	1	0	1	1	0	0,71	0,61		
	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	1	7	2	0	0	1	0	0	0	0	0,14			
¿Promueve la cooperación y buen trato entre los compañeros?	Dominio del contexto	2	7	2	0	0	1	0	0	1	0	0,29	0,54		
	Claridad	6	7	2	1	1	1	0	1	1	1	0,86			
	Congruencia	4	7	2	1	0	1	0	1	0	1	0,57			
	Contexto	4	7	2	1	0	1	0	1	0	1	0,57			
¿Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización?	Dominio del contexto	1	7	2	1	0	0	0	0	0	0	0,14	0,46		
	Claridad	6	7	2	1	1	0	1	1	1	1	0,86			
	Congruencia	6	7	2	1	1	0	1	1	1	1	0,86			
	Contexto	1	7	2	1	0	0	0	0	0	0	0,14			
¿Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pare y colaboradores?	Dominio del contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00	1,00		
	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Al trabajar en equipo ¿le gusta colaborar?	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,93	Mejorar contexto de la pregunta	¿Le resulta fácil colaborar entre compañeros de trabajo?
	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	5	7	2	1	1	1	1	0	1	0	0,71			
¿Mantiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Le gusta colaborar entre compañeros de trabajo?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		

	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,93	Mejorar contexto de la pregunta	Cuando se presenta algún inconveniente o actividad que requiera integrar esfuerzo de todo el personal ¿Se ayudan y apoyan para resolverlo?
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	5	7	2	0	0	1	1	1	1	1	0,71			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Apoya al personal cuando lo requiere sin necesitar que se lo pidan?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,54		
	Congruencia	6	7	2	1	1	1	1	0	1	1	0,86			
	Contexto	2	7	2	1	0	1	0	0	0	0	0,29			
	Dominio del contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00			
¿Me involucro al trabajo en equipo para alcanzar la meta organizacional?	Claridad	5	7	2	1	0	1	0	1	1	1	0,71	0,50		
	Congruencia	6	7	2	1	1	1	1	0	1	1	0,86			
	Contexto	2	7	2	0	0	0	1	0	0	1	0,29			
	Dominio del contexto	1	7	2	0	0	0	1	0	0	0	0,14			
¿Considero que la cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Cuándo trabajo unido y coordinado me siento bien?	Claridad	5	7	2	1	1	1	1	0	1	0	0,71	0,57	Indicador duplicado	
	Congruencia	5	7	2	1	1	1	1	0	1	0	0,71			
	Contexto	2	7	2	1	0	0	1	0	0	0	0,29			
	Dominio del contexto	4	7	2	1	1	0	1	0	1	0	0,57			
COMUNICACION EFECTIVA															
¿Transmite sus ideas de forma clara, logrando que el personal entienda lo que quiere transmitir?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Está informado de los objetivos y planificación estratégica de la organización?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,96		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	6	7	2	1	0	1	1	1	1	1	0,86			
¿Mantiene una comunicación asertiva?	Claridad	5	7	2	1	0	1	1	0	1	1	0,71	0,25	Indicador duplicado	
	Congruencia	2	7	2	0	0	0	1	0	1	0	0,29			
	Contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00			
	Dominio del contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00			
¿Al desarrollar informes su nivel de redacción es bueno?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Claridad	6	7	2	1	1	1	1	1	1	0	0,86	0,39	Indicador duplicado	

¿Se asegura de que el interlocutor comprenda lo que se le ha querido explicar?	Congruencia	4	7	2	1	1	0	0	1	1	0	0,57	1,00	
	Contexto	1	7	2	0	0	1	0	0	0	0	0,14		
	Dominio del contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00		
¿Tiene una buena interacción con los compañeros de trabajo?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente.	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
¿Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,93	
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
	Dominio del contexto	5	7	2	0	1	1	1	1	0	1	0,71		
¿Presenta facilidad para expresarse?	Claridad	4	7	2	1	1	0	1	0	0	1	0,57	0,54	
	Congruencia	3	7	2	1	0	0	1	0	1	0	0,43		
	Contexto	5	7	2	1	1	0	1	0	1	1	0,71		
	Dominio del contexto	3	7	2	0	1	0	1	0	0	1	0,43		
PLANIFICACION Y DESARROLLO														
¿Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo?	Claridad	4	7	2	1	1	1	1	0	0	0	0,57	0,39	Indicador duplicado
	Congruencia	4	7	2	1	1	1	1	0	0	0	0,57		
	Contexto	2	7	2	1	0	0	1	0	0	0	0,29		
	Dominio del contexto	1	7	2	0	0	0	1	0	0	0	0,14		
¿La vestimenta y forma de expresarse son sinónimo de una buena imagen personal?	Claridad	5	7	2	1	1	1	1	0	1	0	0,71	0,36	Indicador duplicado
	Congruencia	4	7	2	1	1	1	1	0	0	0	0,57		
	Contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00		
	Dominio del contexto	1	7	2	1	0	0	0	0	0	0	0,14		
¿Cuida el buen nombre de la organización?	Claridad	4	7	2	1	0	1	1	0	1	0	0,57	0,21	Indicador duplicado
	Congruencia	2	7	2	0	0	0	1	0	1	0	0,29		
	Contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00		
	Dominio del contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00		
¿Mantiene limpia su área de trabajo?	Claridad	4	7	2	1	1	1	1	0	0	0	0,57	0,39	Indicador duplicado
	Congruencia	4	7	2	1	1	1	1	0	0	0	0,57		
	Contexto	3	7	2	1	1	0	1	0	0	0	0,43		
	Dominio del contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00		
¿Planifica con eficiencia sus propias actividades y las de su labor cotidiana?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,57	
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00		
	Contexto	1	7	2	0	0	1	0	0	0	0	0,14		
	Dominio del contexto	1	7	2	0	0	1	0	0	0	0	0,14		
	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	

¿Se adapta a los cambios con facilidad?	Claridad	4	7	2	1	0	1	1	0	1	0	0,57	0,21	Indicador duplicado	
	Congruencia	2	7	2	0	0	0	1	0	1	0	0,29			
	Contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00			
	Dominio del contexto	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0,00			
¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores de trabajo diarias?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,93		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	6	7	2	1	1	0	1	1	1	1	0,86			
	Dominio del contexto	6	7	2	1	0	1	1	1	1	1	0,86			
¿Hace su trabajo bien a la primera vez?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,57	Indicador duplicado	
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	1	7	2	0	0	1	0	0	0	0	0,14			
	Dominio del contexto	1	7	2	0	0	1	0	0	0	0	0,14			
¿Cuento con equipo necesario para cumplir con sus trabajos?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Realiza sus actividades en el tiempo indicado y sin que el gerente se lo indique?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Disfruta haciendo sus actividades diarias?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,54		
	Congruencia	4	7	2	0	1	0	1	0	1	1	0,57			
	Contexto	3	7	2	0	1	1	0	0	1	0	0,43			
	Dominio del contexto	1	7	2	0	0	0	0	1	0	0	0,14			
CUIDADO DE LA PROPIEDAD															
¿Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿La vestimenta y forma de expresarse son sinónimo de una buena imagen personal?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Cuida el buen nombre de la organización?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00		
	Congruencia	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
	Dominio del contexto	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00			
¿Mantiene limpia su área de trabajo?	Claridad	7	7	2	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,61	Similar al indicador uno	
	Congruencia	3	7	2	1	0	1	0	0	0	1	0,43			
	Contexto	5	7	2	1	1	0	1	1	1	0	0,71			
	Dominio del contexto	2	7	2	0	1	0	0	1	0	0	0,29			

ANEXO 8

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Agradecemos responda las preguntas del presente instrumento con la mayor sinceridad posible, de ello dependerá obtener resultados apegados a la realidad de la empresa, importante para el estudio.

La información aquí proporcionada será de uso confidencial para generar resultados de análisis global.

EMPRESA: _____ GÉNERO: Masculino Femenino

Mi puesto de trabajo: _____ Tiempo trabajando en la empresa: _____

Departamento en el cual trabajo: _____

Nivel instrucción:	Primaria	Secundaria	Superior 3er nivel	Maestría	Doctorado	NO
Estado Civil:	Soltero	Unión libre	Casado	Divorciado	Viudo	
Situación laboral:	Empleado medio tiempo		Tiempo completo		¿Estudia actualmente?	
					SI	NO
Días de la semana que labora			Horario de trabajo			
Edad	Menos de 18	18 -26	27-35	36-45	46-59	60 y más

De acuerdo a su criterio, marque con una **(X)** las preguntas

COMPETENCIAS GENERALES						
INTEGRIDAD Y JUSTICIA		Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
1	Se lo conoce por ser justo con todos sus compañeros y respeta las opiniones de los demás					
2	Cuando se equivoca admite sus errores y pide disculpas					
3	Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad.					
4	Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u pasionista.					
5	¿Es conocido por mantener un trato justo hacia sus compañeros de trabajo, superiores y clientes?					
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN		Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
6	Los superiores nos responsabilizan si no se logran las metas, ni consideran tener también responsabilidad					
7	El trato que recibe de sus superiores influye en su desempeño					
8	Cuando cometo errores en el trabajo ¿mis jefes no me escuchan, se molestan y reprenden?					
9	¿Reciben capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo por parte de la empresa?					
10	Los superiores planifican actividades de integración?					
11	Reciben incentivos laborales (premio mejor empleado, asensos, bonos)					
12	¿La empresa aplica evaluación del desempeño periódicamente?					
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
13	¿Presta atención a los requerimientos del cliente?					
14	¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?					

15	¿Frente a situaciones desafiantes mantiene un trato respetuoso hacia el cliente?					
16	¿Han presentado quejas por el trato dado a los clientes?					
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
17	¿Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para si como para su equipo de trabajo					
18	Posee firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados?					
19	¿Cumple con los cronogramas de trabajo de manera eficiente, sin generar retrasos?					
	INTEGRACIÓN	Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
20	¿Me preocupo por mantenerme al tanto de los sucesos de la organización?					
21	¿Se desarrollan actividades que permitan la integración de los colaboradores?					
22	¿Me adapto con facilidad al desarrollar otras actividades fuera de mi departamento de trabajo?					
	AUTODISCIPLINA	Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
23	¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?					
24	¿Considera tiene los conocimientos requerido para realizar su labor con eficiencia?					
25	¿Ha realizados curso de capacitación por su cuenta?					
26	¿Responde con celeridad a los retos que le representa el puesto de trabajo?					
27	¿Acude a las capacitaciones proporcionadas por la empresa?					
	CALIDAD DEL TRABAJO	Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
28	¿Cuida y mejora continuamente la calidad de su gestión?					
29	¿Reporta los errores cometidos inmediatamente, para su respectiva solución?					
30	¿Se asegura de que el trabajo entregado este desarrollado de manera correcta?					
31	¿Los compañeros de trabajo se quejan de su desempeño laboral?					
32	¿Los clientes se han quejado por su atención?					
33	Responde con diligencia y flexibilidad a los imprevistos					
34	¿Responde a sus superiores de forma inmediata?					
35	¿Soluciona los males entendidos o quejas generadas sin recurrir a la ayuda de alguien más?					
36	¿Cumple con las metas y objetivos de su puesto de trabajo?					
N	PRODUCTIVIDAD	Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
37	¿Realiza sus actividades diarias sin distraerse y a tiempo?					
38	¿Cumple con las funciones del puesto de trabajo?					
39	¿Completa las actividades de la jornada de trabajo diaria, sin dejar pendientes o llevarse trabajo a casa?					
40	¿Me siento capacitado para realizar las tareas sin que me las indiquen?					
41	¿Necesito de acompañamiento o soporte para ejercer mis labores de trabajo diario?					
42	¿Realizo el trabajo bien a la primera vez?					
	TRABAJO EN EQUIPO	Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
43	¿Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus superiores y colaboradores?					
44	¿Le resulta fácil colaborar entre compañeros de trabajo?					
45	¿Mantiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?					
46	¿Le gusta colaborar entre compañeros de trabajo?					

47	Cuando se presenta algún inconveniente o actividad que requiera integrar esfuerzo de todo el personal ¿Se ayudan y apoyan para resolverlo?					
48	¿Considero que la cooperación que existe entre los miembros del equipo es alta?					
	COMUNICACIÓN EFECTIVA	Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
49	¿Transmite sus ideas de forma clara, logrando que el personal entienda lo que quiere transmitir?					
50	¿Está informado de los objetivos y planificación estratégica de la organización?					
51	¿Al desarrollar informes su nivel de redacción es bueno?					
52	¿Tiene una buena interacción con los compañeros de trabajo?					
53	Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente.					
54	¿Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización?					
	PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
55	¿Propone ideas para mejorar el desempeño de sus funciones y del puesto de trabajo?					
56	¿Le agrada participar en los procesos de planificación organizacional del departamento?					
57	¿Pide ayuda para realizar su labor?					
58	¿Distribuye de forma adecuada su tiempo de trabajo?					
	HABILIDADES ANALÍTICAS	Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
59	Elabora informes claros, precisos y fáciles de comprender, para que su información pueda ser utilizada por las diversas áreas de la organización.					
60	Domina herramientas bases para el estudio de la información, importante para su área.					
61	Organiza eficazmente la información.					
62	Permanece atento en su entorno de trabajo: observando y examinando los datos que obtiene, para planificar su estrategia de trabajo					
	EFICIENCIA	Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
63	Las tareas diarias me toman más tiempo del debido y me quedo luego de la jornada para poder completarlas.					
64	¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores de trabajo diarias?					
65	¿Cuenta con equipo necesario para cumplir con sus trabajos?					
66	¿Realiza sus actividades en el tiempo indicado y sin que el gerente se lo indique?					
	CUIDADO DE LA PROPIEDAD	Nunca	Casi nunca	Ocasional mente	Casi siempre	siempre
67	¿Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo?					
68	¿La vestimenta y forma de expresarse son sinónimo de una buena imagen personal?					
69	¿Cuida el buen nombre de la organización?					
70	¿Mis compañeros de trabajo tienen ordenada y limpia sus áreas de trabajo?					

GRACIAS POR EL TIEMPO INVERTIDO EN RESPONDER ESTE CUESTIONARIO

¡¡ ÉXITO EN SUS LABORES!!

ANEXO 9

Resumen resultados evaluación del desempeño por competencias

Competencia laboral	Pregunta	Valor Indicadores	Valor Competencia	Valor deseado	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	Nivel deseado
INTEGRIDAD Y JUSTICIA	P1	4,40	4,44	5,00		88		100
	P2	4,50	4,44	5,00			90	100
	P3	4,60	4,44	5,00			92	100
	P4	4,40	4,44	5,00		88		100
	P5	4,30	4,44	5,00		86		100
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	P6	2,85	3,14	5,00	57			100
	P7	3,40	3,14	5,00	68			100
	P8	3,60	3,14	5,00		72		100
	P9	2,95	3,14	5,00	59			100
	P10	3,40	3,14	5,00	68			100
	P11	2,90	3,14	5,00	58			100
	P12	2,90	3,14	5,00	53			100
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	P13	4,80	4,55	5,00		88		100
	P14	4,50	4,55	5,00			90	100
	P15	4,70	4,55	5,00			92	100
	P16	1,80	4,55	5,00		84		100
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	P17	3,90	4,03	5,00		78		100
	P18	4,35	4,03	5,00		87		100
	P19	3,85	4,03	5,00		77		100
INTEGRACIÓN	P20	4,25	4,08	5,00		85		100
	P21	3,60	4,08	5,00		72		100
	P22	4,40	4,08	5,00		88		100
AUTODICIPLINA	P23	4,25	3,83	5,00		85		100
	P24	4,20	3,83	5,00		84		100
	P25	2,55	3,83	5,00	51			100
	P26	4,15	3,83	5,00		83		100
	P27	4,00	3,83	5,00		80		100
CALIDAD DEL TRABAJO	P28	4,35	4,07	5,00		87		100
	P29	4,35	4,07	5,00		87		100
	P30	4,25	4,07	5,00		85		100
	P31	2,45	4,07	5,00		71		100
	P32	2,10	4,07	5,00		78		100
	P33	3,90	4,07	5,00		78		100
	P34	4,30	4,07	5,00		86		100
	P35	3,85	4,07	5,00		77		100
	P36	4,20	4,07	5,00		84		100
PRODUCTIVIDAD	P37	4,55	3,78	5,00		79		100
	P38	3,95	3,78	5,00			91	100
	P39	3,60	3,78	5,00		72		100
	P40	4,20	3,78	5,00		84		100
	P41	2,60	3,78	5,00	68			100
	P42	3,75	3,78	5,00		75		100
TRABAJO EN EQUIPO	P43	4,40	4,43	5,00		88		100
	P44	4,35	4,43	5,00		87		100
	P45	4,60	4,43	5,00			92	100
	P46	4,60	4,43	5,00			92	100

	P47	4,30	4,43	5,00		86		100
	P48	4,30	4,43	5,00		86		100
COMUNICACIÓN EFECTIVA	P49	3,95	4,06	5,00		79		100
	P50	3,75	4,06	5,00		75		100
	P51	4,10	4,06	5,00		82		100
	P52	4,45	4,06	5,00		89		100
	P53	4,25	4,06	5,00		85		100
	P54	3,85	4,06	5,00		77		100
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	P55	4,10	3,94	5,00		82		100
	P56	4,25	3,94	5,00		85		100
	P57	3,40	3,94	5,00	68			100
	P58	4,00	3,94	5,00		80		100
HABILIDADES ANALÍTICAS	P59	3,95	4,08	5,00		79		100
	P60	4,05	4,08	5,00		81		100
	P61	4,15	4,08	5,00		83		100
	P62	4,15	4,08	5,00		83		100
EFICIENCIA	P59	1,40	4,34	5,00			92	100
	P60	1,45	4,34	5,00			91	100
	P61	3,80	4,34	5,00		76		100
	P62	4,40	4,34	5,00		88		100
CUIDADO DE LA PROPIEDAD	P59	4,20	4,08	5,00		84		100
	P60	4,00	4,08	5,00		80		100
	P61	4,50	4,08	5,00			90	100
	P62	3,60	4,08	5,00		72		100
Promedio					62	82	92	100
N indicadores					9	50	11	70

ANEXO 10**Evidencias aplicación evaluación del desempeño a trabajadores del Centro de Distribución Topsy Manabí**