



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

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN

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

**MODALIDAD:
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

TEMA:

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIA Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA, CIUDAD MANTA**

**AUTORES:
DIEGO RICARDO ACOSTA SAAVEDRA
GEMA GABRIELA QUIROZ DAZA**

**TUTORA:
PhD. CECILIA PARRA FERIÉ**

CALCETA, NOVIEMBRE DE 2018

DERECHOS DE AUTORÍA

Diego Ricardo Acosta Saavedra y Gema Gabriela Quiroz Daza, declaran 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 hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos 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.

.....
DIEGO R. ACOSTA SAAVEDRA

.....
GEMA G. QUIROZ DAZA

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Cecilia Parra Ferié certifica haber tutelado la tesis **LA GESTIÓN POR COMPETENCIA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA, CIUDAD MANTA**, que ha sido desarrollada por Diego Ricardo Acosta Saavedra y Gema Gabriela Quiroz Daza, 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.

.....
PhD. CECILIA PARRA FERIÉ

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **LA GESTIÓN POR COMPETENCIA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA, CIUDAD MANTA**, que ha sido propuesto, desarrollado y sustentado por Diego Ricardo Acosta Saavedra y Gema Gabriela Quiroz Daza, previa la obtención del título de **INGENIERO (A) 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.

.....
ING. BENIGNO ALCÍVAR MARTÍNEZ, MBA.

MIEMBRO

.....
ING. MARTHA ÁLVAREZ VIDAL, MG SC.

MIEMBRO

.....
DR. VÍCTOR PAZMIÑO MENA

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por la fortaleza y la vida, mi madre Magalis Saavedra, con su dedicación y esfuerzo me permitieron culminar mi carrera universitaria dándome el apoyo suficiente para no decaer, a mi Abuelita Flor Vélez, mi Tía Patricia Saavedra, a mi querida Hermana Cristina Bravo, familiares que son pilares fundamentales de vida y a mi amigo Erick Vergara que siempre tiene fe en todo lo que me propongo.

Con cariño a especial a Gabriela Quiroz, que sin pensar nos convertimos en compañeros de tesis, comprobando que en la vida cuando las cosas están para ti es así; gracias por tu amistad hermana de lucha y gracias al destino.

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

De manera especial a mi tutora de tesis Dra. Cecilia Parra Ferié, que gracias a sus consejos culminamos nuestro trabajo investigativo, permitiéndome sentirme orgullosos de lo que soy.

.....
DIEGO R. ACOSTA SAAVEDRA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

A mi tutora de tesis, Cecilia Parra Ferié por su apoyo y enseñanzas, convirtiéndose en maestra y guía;

Igualmente, a Diego Acosta Saavedra por enseñarme el significado de la verdadera amistad, por su apoyo, ánimo y colaboración en todo momento y sobre todo cuando más lo necesite sin tener un no por respuesta. ¡Mil gracias! Esta es la mejor prueba de que todo camino tiene un fin, donde el éxito del recorrido dependerá de cuan perseverantes seamos.

.....
GEMA G. QUIROZ DAZA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en su totalidad a mi Madre, porque esta victoria es más tuya, por todo el esfuerzo que hiciste para que yo alcanzara mi sueño anhelado de ser profesional, el cual lo convertimos en el triunfo de los dos.

.....
DIEGO R. ACOSTA SAAVEDRA

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico a mi ser supremo por haberme dado la fortaleza, día a día, para poner mi mayor esfuerzo y dedicación a mis estudios, siendo el confort en mis angustias, tristezas y miedos, otorgándome la sabiduría para continuar por el camino correcto hacia el logro de mis metas.

También se lo dedico con el más grato aprecio y consideración a mi madre, primos Gissela Bravo y Javier Bravo y demás familiares en quienes he encontrado un apoyo incondicional para alcanzar tan valiosos objetivos de crecimiento profesional.

.....
GEMA G. QUIROZ DAZA

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DERECHOS DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO DE CUADROS.....	xi
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	xii
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
PALABRAS CLAVE.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
KEYWORDS.....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. GESTIÓN EMPRESARIAL.....	7
2.1.1. ENFOQUE DE GESTIÓN.....	7
2.1.1.1. GESTIÓN POR PROCESOS.....	8
2.1.1.2. PROCESOS Y SU CLASIFICACIÓN.....	9
2.1.1.3. MAPA DE PROCESOS.....	11
2.1.1.4. FICHA DE PROCESOS.....	12
2.1.1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
2.1.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	13
2.1.2.1. COMPETENCIAS.....	14

2.1.2.2. COMPETENCIAS DE PROCESOS	16
2.1.2.3. COMPETENCIAS LABORALES	17
2.1.2.4. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	18
2.1.2.5. LA IMPLEMENTACION DEL MODELO GESTION POR COMPENTENCIAS	19
2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	20
2.2.1. PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	20
2.2.2. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	21
2.2.3. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	23
2.2.4. OBJETIVO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	26
2.2.5. INDICADORES.....	27
2.3. SERVICIO DE DECORACIÓN	29
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	32
3.1. UBICACIÓN	32
3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO	32
3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	33
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	33
3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS	34
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO	34
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO.....	34
3.5.3. MÉTODO DE EXPERTOS	35
3.5.4. MÉTODOS ESTADÍSTICOS.....	35
3.6. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	36
3.6.1. OBSERVACIÓN	36
3.6.2. ENTREVISTA	36
3.6.3. ENCUESTA	37
3.6.4. DELPHI.....	37
3.6.5. KENDALL	37
3.7. HERRAMIENTAS	38
3.7.1. GUÍA DE LA OBSERVACIÓN	38
3.7.2. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA.....	39

3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
FASE I. Diagnóstico de la gestión por competencias en la empresa	
DECORCASA Cía. Ltda.	43
FASE II. Estudio de los procesos de la empresa.	61
FASE III: Análisis y diseño de puesto de trabajo en el proceso de venta de	
DECORCASA CIA. LTDA.	69
Fase IV. Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias	
.....	78
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1. CONCLUSIONES	83
5.2. RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	91

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 4.1. Datos fichas de observación del personal DECORCASA CIA. LTDA.	45
Cuadro 4.2. Función de la gestión del Talento Humano	48
Cuadro 4.3. Actividades relacionadas al área de Talento Humano	49
Cuadro 4.4. Importancia de la participación del talento humano.....	50
Cuadro 4.5. Eficiencia del proceso de reclutamiento, selección e inducción laboral.....	51
Cuadro 4.6. Proceso de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal	52
Cuadro 4.7. Definición de las competencias empresariales	53
Cuadro 4.8. Análisis FODA. Fuente: Ejercicio realizado con la directiva de DECORCASA CIA. LTDA.	56
Cuadro 4.9. Coeficiente del conocimiento.....	58
Cuadro 4.10. Ponderaciones coeficiente de argumentación	58
Cuadro 4.11.a. Coeficiente de argumentación	59
Cuadro 4.12. Coeficiente de competencia	60
Cuadro 4.13. Panel de expertos	60
Cuadro 4.14. Matriz de ponderación para seleccionar los procesos claves.....	62
Cuadro 4.15. Cálculo de la media de las puntuaciones	62
Cuadro 4.16. Selección de procesos claves.....	63
Cuadro 4.17. Ficha de procesos, Venta	64
Cuadro 4.18. Ficha de procesos, Compra	65
Cuadro 4.19. Proceso esencial de compra y venta	66
Cuadro 4.20. Competencias del ejecutivo de ventas.....	73
Cuadro 4.21. Competencias Jefe de ventas.....	74

Cuadro 4.22. Estudios relacionados a la herramienta SERVQUAL.....	75
Cuadro 4.23. Índice de calidad del servicio.....	77
Cuadro 4.24. Indicadores generales para la evaluación de las competencias	78
Cuadro 4.25. Indicadores validados.....	79
Cuadro 4.26. Indicadores validados.....	80
Cuadro 4.27. Escala de evaluación	81
Cuadro 4.28. Ejemplo calculo valor por sub-indicador.....	81
Cuadro 4.29. Ejemplo calculo resultado empleado	81

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Conocimiento de la visión	47
Gráfico 4.2. Conocimientos objetivos empresariales.....	47
Gráfico 4.3. La gestión del Talento Humano y su Función. Fuente: Resultados de la encuesta	48
Gráfico 4.4. Actividades relacionadas al Departamento de Talento Humano. Fuente: Resultados de la encuesta	49
Gráfico 4.5. Importancia de la participación del Talento Humano. Fuente: Resultados de la encuesta....	50
Gráfico 4.6. Eficiencia del proceso de reclutamiento, selección e inducción laboral.....	51
Gráfico 4.7. Procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal.....	52
Gráfico 4.8. Definición de las competencias empresariales. Fuente: Resultados de la encuesta.....	53
Gráfico 4.9. Resultados de las dimensiones evaluadas.....	76

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación.	6
Figura 2.2. Proceso dinámico del talento humano.	10
Figura 2.3. Representación gráfica del perfil de competencias.....	16
Figura 2.4. Evaluación de desempeño	26
Figura 3.1. Instalaciones DECORCASA Cia Ltda	32
Figura 4.1. Diagrama proceso de venta DECORCASA Cía. Ltda.	67
Figura 4.2. Diagrama proceso de compra DECORCASA Cía. Ltda.....	68

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo diseñar un sistema de gestión por competencia para la contribución a la mejora del desempeño organizacional en la empresa DECORCASA CIA. LTDA, ubicada en la ciudad de Manta. La consecución del estudio requirió la implementación de una metodología analítico-sintética, inductivo-deductivo, sustentada mediante una investigación de tipo bibliográfica y de campo, apoyada de técnicas de consenso como el Kendall y Delphi. La investigación contempló cuatro fases, iniciando con el diagnóstico de la gestión por competencias para lo cual se implementaron técnicas investigativas como revisión documental, la entrevista, la encuesta y la observación; en la segunda fase se efectuó el estudio de los procesos internos, aplicándose la metodología propuesta por Parra Ferié (2005) para la selección de los procesos claves, siendo necesario conformar un equipo de expertos. Como objeto de estudio se tomó el proceso de Ventas, al cual se le elaboró el flujo grama y la ficha de proceso donde se recoge la información relevante del mismo. Fueron definidas además por el equipo de expertos las competencias tanto del proceso de ventas como de los puestos de trabajo insertados en este. Finalmente se estructuró un sistema de evaluación del desempeño que incluyó indicadores 9 generales y 43 específicos para los puestos de Ejecutivo de ventas y de Jefe de ventas, no existiendo con anterioridad en la empresa estudiada.

PALABRAS CLAVE

Competencia, gestión, diagnóstico, metodología, desempeño.

ABSTRACT

The objective of this research is to design a competitive management system to contribute to the improvement of organizational performance in the company DECORCASA CIA. LTDA, located in the city of Manta. The achievement of the study required the implementation of an analytical-synthetic, inductive-deductive methodology, supported by a bibliographic and field-based research, supported by consensus techniques such as Kendall and Delphi. The investigation contemplated four phases, beginning with the diagnosis of management by competencies for which research techniques were implemented such as documentary review, interview, survey and observation; in the second phase, the study of the internal processes was carried out, applying the methodology proposed by Parra Ferié (2005) for the selection of the key processes, being necessary to form a team of experts. As an object of study, the Sales process was taken, to which the flowchart and the process record were elaborated, where the relevant information is collected. The skills of both the sales process and the jobs inserted in it were also defined by the team of experts. Finally, a performance evaluation system was structured that included general indicators and 43 specific indicators for sales executive and sales manager positions, not existing before in the company studied.

KEYWORDS

Competencies, management, diagnosis, methodology, performance.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el mundo empresarial el recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta, en la medida que el personal se desempeñe eficientemente, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización (Gómez & Mendoza, 2013). Por tal razón, las empresas consideran al talento humano como un punto fundamental y determinante para obtener el éxito de la misma. En este sentido (Chávez, 2012) determina que se “identifiquen las características personales de cada miembro de la empresa a fin de orientar sus actividades a situaciones en las que puedan desarrollar eficientemente: experiencias, conocimientos y capacidades”.

Es por ello que en la actualidad las empresas reflejan la necesidad de aplicar sistemas de gestión por competencias dada las tendencias actuales que buscan que las personas desarrollen sus conocimientos y habilidades potencializándose todas sus capacidades dentro del ámbito en que se laboran, debido a que la competitividad se ha convertido en el elemento diferenciador de las organizaciones, lo que enmarca esta fortaleza son los individuos que la componen.

Es así que las empresas en el Ecuador actualmente ponen énfasis en el desarrollo del talento humano, aplicando nuevas técnicas que conllevan a la búsqueda de estrategias, que permitan fomentar los conocimientos del personal, capacitando, evaluando sus habilidades y destrezas, para lograr un mayor rendimiento que beneficie a las organizaciones, de tal manera que se encuentren preparados para enfrentar así el mercado donde la competencia cumple un papel muy importante (Correa, 2017). Bajo esta índole la gestión de competencias se considera como una herramienta práctica con el propósito de generar estrategias para poder enfrentar los cambios del entorno empresarial y la alta competitividad de mercado organizacional.

Actualmente en la empresa DECORCASA CIA LTDA de la ciudad de Manta, no se encuentran identificados los procesos internos de la organización ni están definidas las competencias de los diferentes puestos de trabajo, lo que influye en una falta de distribución y coordinación de las tareas administrativas y en el desenvolvimiento de las operaciones de la entidad, complejizándose la medición del desempeño y las habilidades del talento humano, impidiendo a la alta gerencia conocer con certeza si las tareas se ejecutan de manera eficiente, debido a que las mismas son tendientes a influenciar en la rentabilidad de la empresa.

Es por ello que se ha generado la necesidad de realizar un análisis y levantamiento tanto de los procesos internos como de los puestos de trabajo que en estos intervienen, a fin de establecer las bases para la implementación de un sistema de gestión por competencias que coadyuve a un mejor desempeño laboral y mayores niveles de resultados de la empresa DECORCASA CIA LTDA.

¿Cómo incidirá el diseño de un sistema de gestión por competencias en el desempeño laboral del talento humano de la empresa DECORCASA CIA LTDA de la ciudad de Manta?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, las organizaciones buscan la manera de sobrevivir en un mercado cambiante, utilizando las estrategias más idóneas para poder mantenerse en un medio competitivo, es así que uno de los puntos claves considerado como fuertes estratégicos de las organizaciones es la competencia con que cuenta el desempeño el talento humano, es por ello que Vera (2016) explica que implementando la gestión de recursos humanos por competencias se da con el objetivo de determinar puntualmente cuál es el perfil de un individuo, así mismo ubicarlo en el puesto correcto para después capacitarle sobre sus fortalezas. Lo que resulta indudablemente práctico dado que se pretende desarrollar las medidas en que estos individuos se acoplen de manera eficiente a su entorno laboral y por ende facilitar la consecución de sus logros personales, profesionales y organizacionales.

En el ámbito social la gestión por competencias se ha convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. Es importante crear un ambiente laboral en el que existan mayores oportunidades de desarrollo (Chávez, 2012), en este sentido se intenta mejorar las capacidades de los empleados, a fin de que estos puedan prestar un servicio de calidad de tal forma que los usuarios reciban los beneficios y la satisfacción por su adquisición, así mismo seguir fortaleciendo la especialización del desempeño del talento humano.

Por otra parte, Amigot & Martínez (2013) consideran que en el entorno económico se beneficia dado que la gestión por competencias se ocupa de la selección, la formación y la evaluación de los trabajadores, basado en los niveles de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y principios de cada uno de los miembros de la organización. Bajo esta perspectiva se valora que estos mecanismos parten de la convicción de que este enfoque de gestión, permitió captar esas habilidades y capacidades, para traducirlas en indicadores y

recursos, a fin, de generar mayor productividad en las actividades laborales incrementando los ingresos.

Bajo el ámbito legal acorde al Plan Nacional del Buen Vivir (2013) destaca en su objetivo 6; referente a consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos, que menciona en su literal (6.5-a) que se debe fortalecer la formación y profesionalización del talento humano y modernizar la infraestructura, el equipamiento y la tecnología, para mejorar el servicio y la capacidad de respuesta. En vista a la importancia de contar con los recursos requeridos para ejecutar con eficiencia las competencias y por ende mejorar el desempeño de la organización, potencializando las capacidades y habilidades de los empleados en sus tareas laborales.

Respecto al ámbito técnico se requiere de la aplicación de metodología, instrumentos y técnicas, que sean idóneas para el diseño de gestión por competencias en la empresa DECORCASA CIA. LTDA., de la ciudad de Manta, y su incidencia en el desempeño del talento humano de la misma, debido a que permite mejorar aspectos dentro de una organización y el desarrollo integral del individuo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de gestión por competencia para la contribución a la mejora del desempeño organizacional en la empresa DECORCASA CIA. LTDA de la ciudad de Manta.

1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Analizar cómo se desarrolla actualmente la gestión de la empresa DECORCASA CIA. LTDA con la finalidad de conocer si están definidas las competencias y las competencias laborales.
- Realizar un levantamiento de los procesos internos de la empresa para su posterior clasificación y definición de las competencias de procesos.
- Definir las competencias laborales de los puestos de trabajos que pertenecen a los procesos claves identificados para la elaboración de los perfiles de competencia.
- Establecer el sistema de evaluación del desempeño por competencias de la empresa DECORCASA CIA LTDA.

1.4. IDEA A DEFENDER

La implementación de un sistema de gestión por competencias permitirá mejorar el desempeño laboral del talento humano de la empresa DECORCASA CIA. LTDA de la ciudad de Manta y por consiguiente alcanzar mejores resultados de la organización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se incluye los elementos teóricos conceptuales fundamentales relacionados con el estudio de la Gestión por Competencias en la empresa DECORCASA CIA. LTDA., lo cual se muestra de manera gráfica en el hilo conductor que aparece representado en la figura 2.1.

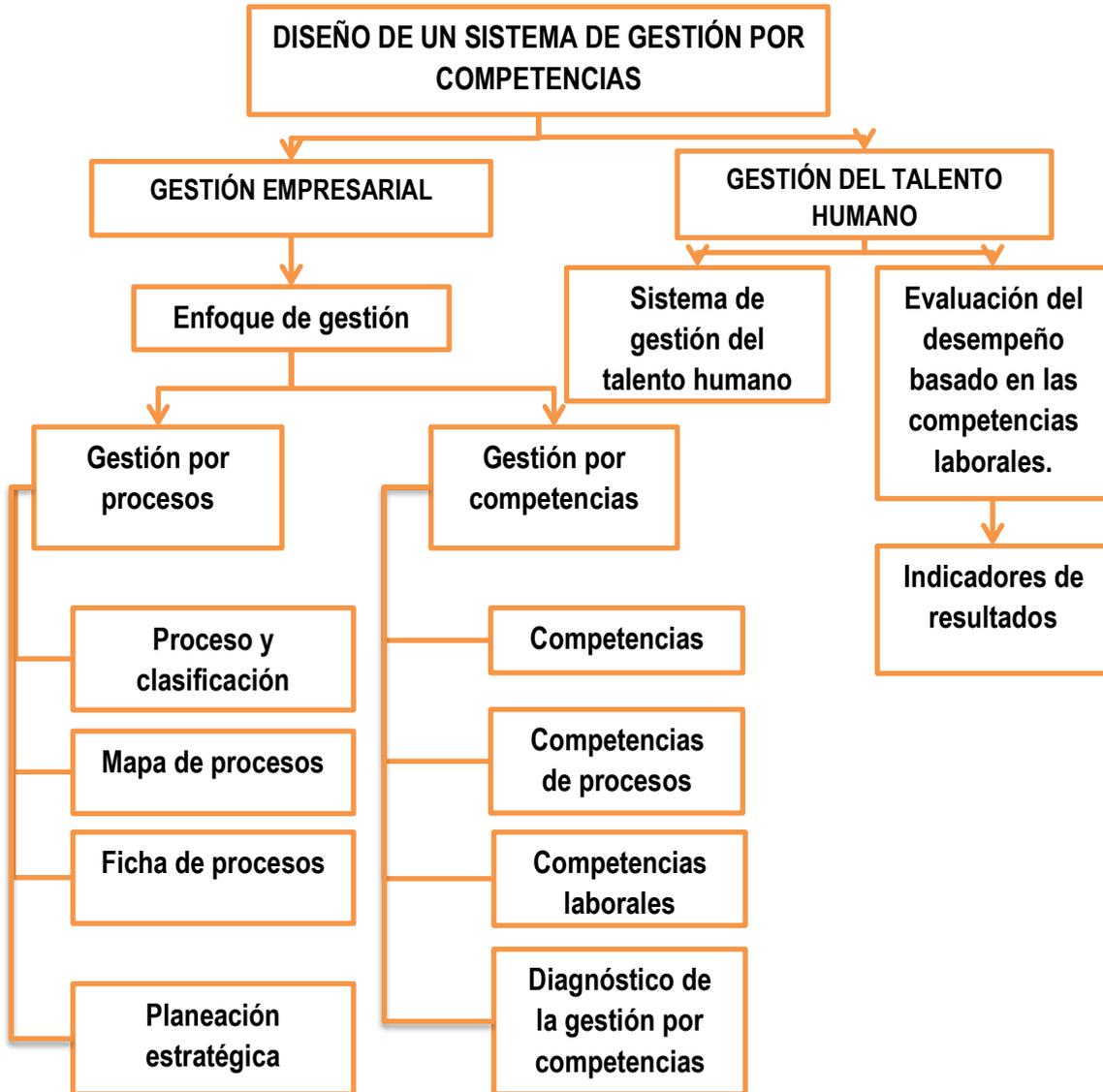


Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación.
Fuente: elaboración propia.

2.1. GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión en una empresa para (Vera, 2016) requiere de competencias por parte de cada trabajador, desde el eslabón más alto hasta el más bajo; de ello dependerá el logro de las metas tanto personales como organizacionales. En este sentido (Cabrita, Diéguez, Muñoz, & Ribeiro, 2015) afirman que para gestionar las empresas que aspiran a ser competitivas, pues la misma proporciona (y evalúa) información tanto para niveles internos de la organización.

Desde este punto la aplicación de la gestión empresarial en las organizaciones, ha generado gran impacto en la gestión de ideas de negocio, dado que actualmente es más frecuente escuchar sobre la necesidad de incluir las competencias en la gestión organizacional centrándose fundamentalmente en los procedimientos y en la comprensión de prácticas que permitan un desempeño eficiente del talento humano, ligado al incremento de la productividad y por ello el éxito de las operaciones.

2.1.1. ENFOQUE DE GESTIÓN

El enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización (Casa, 2015). Es así que (Cuesta, 2015) manifiesta que los enfoques sistémico, interdisciplinario, trans-disciplinar, participativo, proactivo, de proceso y de competencias laborales, son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y, más aún, en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, en coherencia con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

Un enfoque de sistemas cobra cada día mayor importancia. Estos necesitan lograr una coordinación eficaz y eficiente entre los recursos (humanos, materiales, financieros y de tiempo) que utiliza para poder subsistir dentro del

ambiente político, legal, económico, ecológico y social en que se desenvuelven (Nieto, 2013).

Por lo expuesto anteriormente, el enfoque de gestión permite a la empresa planificar cada una de las actividades que deben considerarse como procesos, debido que, para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos de competencias, aporta a la vinculación de los diferentes aspectos que tiene relación con la competitividad del talento humano. Cenicienta

2.1.1.1. GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos, según Maldonado (2011) citado por (Álvarez & Bernal, 2015), puede ser definida como la forma de gestionar toda la organización en base a sus procesos, entendiendo como proceso a una secuencia de actividades ordenadas y sistemáticas orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada transformándola de esa manera en una salida o resultado de tal manera que satisfaga los requerimientos de un cliente. Precisamente la gestión de procesos busca reducir la variabilidad que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades y al consumo inapropiado de recursos (Hernández A. , Marqués, Medina, & Nogueira, 2013).

En este contexto Bravo (2011) citado por (Barrera & Galvis , 2014) determinan que la gestión por procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la institución, a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la misma para lograr la confianza de sus usuarios. Por otra parte Bergholz (2011) citado por (Almaguer, Hernández, Ruiz, & Torres, 2014), la considera como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

En la actualidad resulta necesario gestionar y mejorar procesos de forma tal que se contribuya a la integración de los sistemas normalizados, es así que las organizaciones siguen esta dirección en su afán de contar con procedimientos eficaces que aporten a la rentabilidad de la misma, as mismo trata de reducir la ineficiencia con las acciones de mejora estén encaminadas en este sentido y la interacción entre ellas no perjudique la implementación y garantizar así, la prevalencia en el tiempo de las mejoras alcanzadas.

2.1.1.2. PROCESOS Y SU CLASIFICACIÓN

Según (Chiavenato, 2009) la Administración de Recursos Humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH se ilustran en la figura 2.2, estos son:

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de

las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa

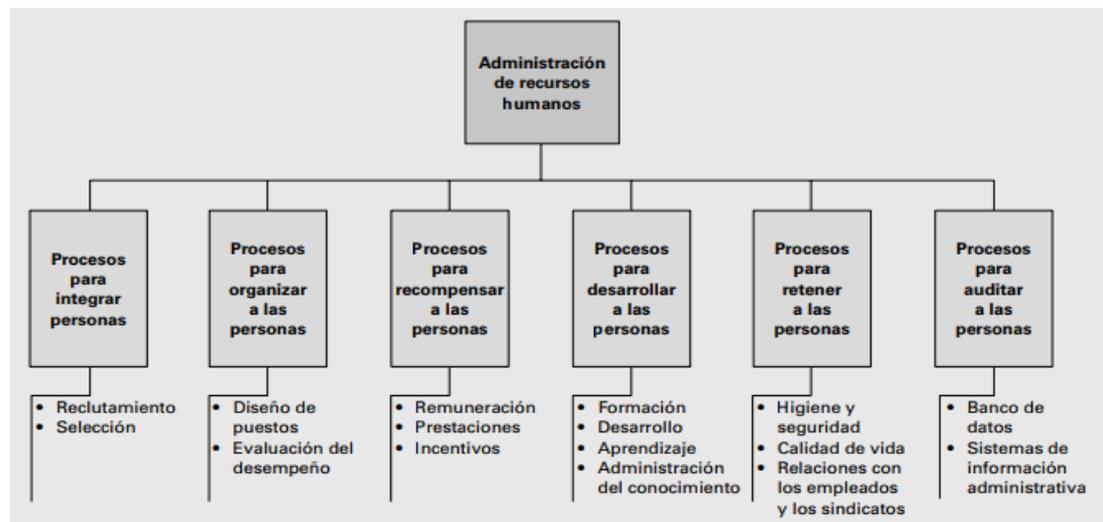


Figura 2.2. Proceso dinámico del talento humano.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.

Los procesos se consideran la base operativa de las organizaciones y su papel preponderante se atribuye, en parte, a la necesidad de alinear los resultados organizacionales a las exigencias y expectativas de los clientes (Hernández A. , Marqués, Medina, Negrín, & Nogueira, 2014). Es por ello que Camisón (2006) citado por (Barrera & Galvis , 2014) define proceso como la transformación de una serie de entradas, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas que satisfacen necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados.

Es así que (Hernández A. , Marqués, Medina, & Nogueira, 2013) consideran que los procesos como el conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que requieren ciertos insumos e implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente y las metas de la organización.

Entre los tipos de procesos se destacan según (Almaguer, Hernández, Ruiz, & Torres, 2014) son los siguientes:

- **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Operativos (esenciales o claves):** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
- **De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Dentro de las organizaciones los procesos se orientan directamente a satisfacer las necesidades del cliente, dado que es la base operativa para la obtención del producto o servicio ofertados en el mercado. En este sentido en los procedimientos ejecutados se requieren de recursos humanos, técnicos, financiero, dado la intervención directa de estos en el desarrollo de la producción, considerando así los de procesos siendo estos estratégicos, operativos y de apoyo.

2.1.1.3. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones y los muestra en una visión de conjunto. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito (Mallar, 2010). Es la

manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión (Almaguer, Hernández, Ruiz, & Torres, 2014).

En las organizaciones uno de los instrumentos claves es el mapa de procesos debido a que permite tener una visión global de la empresa, contemplando los pasos idóneos para la ejecución de las actividades en la misma, en vista que expresa de manera gráficamente la relación entre la organización y las partes interesadas, permitiendo obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos.

2.1.1.4. FICHA DE PROCESOS

La ficha de procesos se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso (Almaguer, Hernández, Ruiz, & Torres, 2014).

Parte de describirlo como un medio por las cuales se formalizan los procesos permitiendo tener la incidencia que se den dentro de los procedimientos, para de tal manera atender dichos casos, los riesgos, puntos críticos de control e indicadores (Hernández A. , Marqués, Medina, & Nogueira, 2013).

Una ficha de procesos, es fundamental su aplicación en las operaciones de las organizaciones, dado que mediante esta herramienta se procede a la ejecución de un registro donde se definen los elementos claves de un proceso y documentarlo de tal manera que se precise las acciones de corrección.

2.1.1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo Sallenave (2002) citado por (Melgarejo , Mora, & Vera, 2015)La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligado indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

Así mismo (González, 2014) define a la Planificación Estratégica como el esfuerzo orientado a generar aquellas decisiones y acciones consideradas fundamentales por los agentes sociales y económicos para hacer realidad la visión de futuro deseada, mediante una relación de objetivos y medidas para alcanzarlos con prioridades bien establecidas.

En este sentido, la planificación estratégica en las organizaciones contribuye a abordar los problemas que se presenta en las actividades laborales, siendo una un medio para alcanzar los objetivos propuestos, es así que promueve las políticas proactivas y favoreciendo a las cooperaciones por parte del talento humano.

2.1.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencia se define como una herramienta del talento humano con una propuesta específica basada en los resultados de los empleados en un determinado proceso de gestión y a su vez alineado sinérgicamente con los resultados de la empresa (Correa, 2017). Siendo una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano (Guerrero, Tatiana, & Valverde , 2013).

La importancia fundamental de la gestión por competencias laborales, radica en la generación de información requerida para un cargo junto a la evaluación del desempeño de la persona que ocupa o aplica para el mismo (Pernalet &

Sandoval, 2015). Considerando también como la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; es también, impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas (Casa, 2015), en este sentido esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás (Gómez & Mendoza, 2013).

En la actualidad muchas de las organizaciones reconocen al ser humano como creador de valor y protagonista en la elevación de la productividad, la eficacia, la innovación y el desarrollo; aspectos determinantes para alcanzar el éxito de la organización. Es por ello que la gestión de competencia comparte esta ideología, debido que esta se encarga de brindar una visión definida de las competencias que se manejan en la organización y tiene la capacidad de generar mayor eficiencia.

2.1.2.1. COMPETENCIAS

Las competencias se expresan en la acción y suponen la movilización de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona ha aprendido en contextos educativos formales e informales (Manríquez, 2012).

La competencia reside en la capacidad de movilizar los recursos intelectuales, contextuales, personales y materiales para enfrentar un problema determinado que va más allá del poseer, más bien aduce la necesidad de ser capaz de transferir o movilizar dichos recursos para resolver la situación contextual (Herrera & Ríos, 2017). Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede «interpretar lo que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato (López, 2010)

Es por ello que (Chávez, 2012) considera que la persona encarna sus competencias con base en diferentes niveles:

- El saber, representado por sus conocimientos, que permiten realizar las actividades.
- El saber hacer, expresado por las habilidades y destrezas necesarias para aplicar los conocimientos que posee a una situación.
- El saber estar, personificado por las actitudes e intereses con los cuales se involucra en el desarrollo de su trabajo en la empresa.
- El querer hacer, representado por las motivaciones que conducen al individuo a realizar las tareas

La empresa debe emprender una serie de actividades orientadas al desarrollo de competencias de sus colaboradores y por ello asegurar la eficiencia, debido que permitan la adquisición, perfeccionamiento o actualización constante de sus habilidades. El desarrollo de competencias, entre otras ventajas, mejorará el rendimiento y elevará la motivación y el compromiso de los empleados, es así que es importante analizar el perfil de competencias (Vega , 2015).

El perfil de competencias es un modelo integral que describe comportamientos que se pueden observar, desarrollar y evaluar en el desempeño; permite introducir el enfoque de competencias en una propuesta de desarrollo de capacidades, favoreciendo el desarrollo integral de la persona; favorece la estandarización (uso de un lenguaje común) y la articulación entre el mundo laboral y educativo; mejora la empleabilidad y la adaptación del profesional a espacios laborales cambiantes; y favorece el involucramiento de capital humano (Miranda, Mostajo, Rotondo, & Torres, 2015).

En la figura 2.3 se ilustra los elementos que Cuesta (2000) considera deben estar presentes en un perfil de competencias.

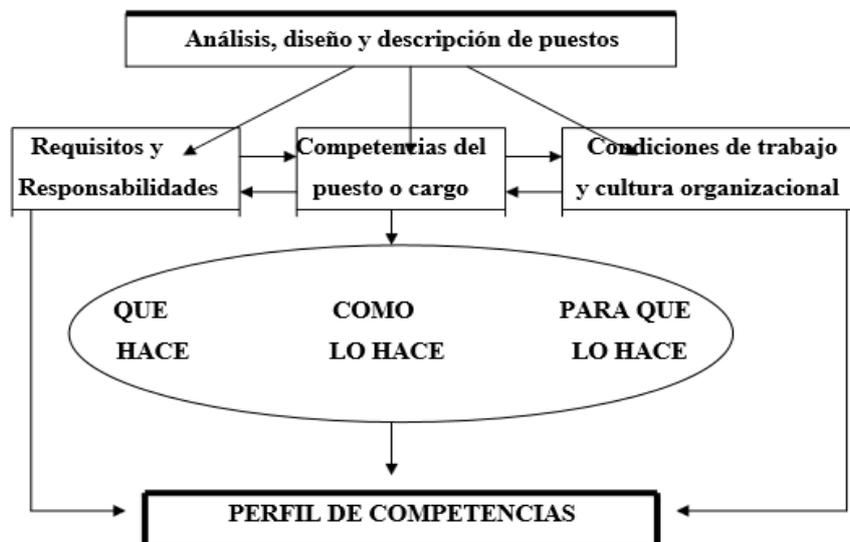


Figura 2.3. Representación gráfica del perfil de competencias.

Fuente: Adaptado por (Cuesta, 2000).

Es fundamental para la eficiencia de una organización, contar con las personas idóneas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella capaces de demostrar sus habilidades y conocimientos que aporten al crecimiento tanto organizacional como profesional, se ha convertido en una importante necesidad del talento humano, a través de este enfoque, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de talento humanos que posea actitudes y aptitudes para la consecución de los objetivos y por ello el éxito en las operaciones.

2.1.2.2. COMPETENCIAS DE PROCESOS

Se entienden como competencias de procesos aquellas capacidades específicas de un proceso que le permiten a este el cumplimiento de su misión y responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales. Las mismas estarán relacionadas con su papel en la agregación de valor, en el aseguramiento de la efectividad de las relaciones internas (dentro y con otros procesos) y externas (con entidades externas) y que impactan significativamente

en el cumplimiento de la misión del propio proceso y de la organización (Albojaire, Becerra, Cadalzo, & López, 2016).

Son competencias genéricas hacen referencia a un conjunto de habilidades o destrezas comunes para todas las áreas del saber. Por ejemplo, la selección y el uso de la información, la capacidad de organización, la ética profesional, etc. (Vera, 2016). Para ello, el modelo propuesto debe centrarse en la gestión de la información si se desea obtener y ordenar el conocimiento de los cargos bajo este enfoque ontológico, facilitando la comparación entre las exigencias de los puestos de trabajo y el perfil del cargo basado en competencias laborales que deben exhibir las personas, cuando se orienta el trabajo a los resultados a través del mejoramiento continuo del talento (Pernalete & Sandoval, 2015).

Las competencias de esta índole hacen referencia a la relación de los procesos y las habilidades en conjunto con las destrezas, de una forma específica de un área en especial, agregando valor a las actividades desarrolladas y que impactan de manera significativa en el cumplimiento de la misión y los objetivos del proceso y de la misma organización.

2.1.2.3. COMPETENCIAS LABORALES

Es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada (Gómez & Mendoza, 2013). Existen diversas taxonomías de las competencias laborales, entre las que se clasifican las generales y las específicas. Las primeras son aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes esenciales, requeridas como exigencia mínima, para el eficiente desempeño de cualquier cargo o puesto de trabajo. Éstas se aplican de forma permanente en todo ámbito laboral y constituyen un eje transversal que debe estar presente en todo perfil profesional (Correa, 2017).

Las competencias es el modo de accionar de las personas, por ende, en el entorno laboral se expresan el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, que se demuestran en el cumplimiento de sus tareas de forma eficiente y se reflejan en el nivel de desempeño de sus puestos de trabajo.

2.1.2.4. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Es una decisión que la empresa, decide incursionar al enfoque de Gestión del Talento Humano por Competencias, muestra de ello, son los Perfiles de puesto y entrevista por competencias por lo que requiere efectuar un diagnóstico (Martínez V. , 2013), en este sentido el diagnóstico tiene como propósito identificar las condiciones actuales y como el proyecto considera mejorarlas, identificando el problema a solucionar o la potencialidad a desarrollar (Cosio, 2011).

Un diagnóstico de la GRH para (Cuesta, 2015) explica que al aplicarlo en su institución o en una de las áreas de la misma, mediante el modelo GRH permite proyectar sus políticas, y diseñar al menos dos procesos clave de GRH (planeación, perfil de cargo por competencias, selección de personal, evaluación del desempeño).

En este contexto la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, que se ve en la necesidad de estar en constante evaluación que propenda la eficiencia de las operaciones en el entorno laboral, es ahí donde radica la importancia de la realización de un diagnóstico de gestión por competencias debido a que permite establecer los problemas actuales y de los desafíos que es necesario enfrentar, convirtiéndose en un proceso clave para la delimitar las capacidades y habilidades del talento humano competente.

2.1.2.5. LA IMPLEMENTACION DEL MODELO GESTION POR COMPETENCIAS

Menciona (Rojas P. , 2018) no cabe duda, que entre mejor esté integrado y dispuesto el equipo humano de una compañía, mayor será su productividad y rendimiento. Precisamente de esto se trata el modelo de gestión por competencias, de aprovechar al máximo las cualidades y capacidades de los empleados, en función de cada cargo, y obviamente, en beneficio de la compañía.

Para implementar, acertadamente, el modelo, una empresa debe cumplir con cuatro etapas previas:

- 1. Definición de las Competencias:** es preciso que la empresa tenga en cuenta, que las competencias clave, deben ser adecuadas para ella, es decir, favorecer la consecución de sus objetivos empresariales, y ser formuladas de forma genérica para que puedan ser aplicadas a todos los integrantes y departamento; deben adaptarse fácilmente a la actualidad y al futuro de la organización para que no vayan en contravía de los planes de desarrollo, y deben ser operativas, codificables y cuantificables, con miras a que proporcionen información real que pueda ser medida y analizada.
- 2. Definición de grado:** el grado hace referencia al nivel de exigencia de las competencias, según el cargo; por lo general, las empresas definen competencias de manera general; y si algún trabajo o tarea específica reporta competencias más complejas de las ya establecidas, lo determina acorde a la necesidad.
- 3. Diseño de perfiles profesionales:** los perfiles profesionales son de suma importancia, pues en ellos se establecen las capacidades, rasgos, características, conocimientos, saberes, cualidades, y habilidades que debe tener una persona para ocupar un cargo específico. Esta delimitación tiene como objetivo la clara identificación del tipo de empleado que busca una compañía, y lo que debe obtener de éste, frente a las funciones encomendadas.

4. **Análisis de las competencias de las personas:** una vez realizados los pasos anteriores, la empresa debe analizar cuales empleados tienen las competencias para ocupar cada cargo. Para hacer este análisis, es preciso atender los conceptos que, sobre los trabajadores, hayan generado los superiores; así como los resultados de evaluaciones aplicadas a los empleados, que pongan a prueba sus conocimientos, competencias, habilidades, y hasta su propia percepción (Rojas P. , 2018)

2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En este sentido (Chiavenato, Administración de recursos humanos., 2011) señala que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes, en cambio (Bell, Espín, & Espín, 2015) mencionan que se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar sus recursos humanos de manera efectiva.

La gestión del talento humano representa en la actualidad uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, debido que de ésta depende las acciones y estrategias que se plantean, tomando en consideración varios factores como: características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo de manera eficiente.

2.2.1. PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las actividades del proceso de gestión, se estructuran en forma de una cadena de valor, que permite la alineación con los subsistemas de Planificación Estratégica y Talento Humano de las organizaciones, en éstos se establecen las necesidades actuales y futuras de los trabajadores de acuerdo con los planes de

crecimiento y desarrollo en la organización (Miguel, Montaña, Sandoval, & Ramos, 2012).

Es a partir de esto la ejecución de un análisis del puesto que para (López, 2010) previo a la descripción, implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que realizan y sus requerimientos específicos y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo. El análisis de puestos, debe permitir reunir y analizar información sobre:

- ✓ El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- ✓ Los requerimientos específicos
- ✓ El contexto en que las tareas son realizadas
- ✓ Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Muchas organizaciones optan por procesos que le faciliten la administración del talento. Es por ello que actualmente se prioriza en la definición de los puestos de trabajo para adecuarse a ciertos requerimientos necesarios para el mejor funcionamiento de las mismas, buscando la mejor forma de trabajar tratando de satisfacer las necesidades actuales y futura de la organización en tema de competencia, haciendo uso de la descripción de puestos en sí y su relación estrecha con los otros elementos que permita el desarrollo del recurso humano.

2.2.2. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La construcción del modelo se fundamentó en el conocimiento del dominio de las competencias laborales y perfiles de cargos según (Pernalet & Sandoval, 2015). La implementación estructura el proceso de gestión en cuatro actividades:

- Identificación de la competencia.

- La evaluación diagnóstica, que establece las bases para las siguientes actividades.
- Denominada planeamiento y desarrollo, consiste en construir un plan para el desarrollo de la competencia a partir de las necesidades identificadas en la evaluación diagnóstica.
- La evaluación de desempeño es la última actividad, cuyo propósito es la verificación de los logros y resultados esperados

Bajo esta perspectiva (Correa, 2017) exponen que para implementar un sistema de Gestión por Competencias se debe empezar por definir la Visión y Misión de la empresa. Los pasos se muestran a continuación:

- Definir la Misión y Visión.
- Definición de las competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de Recursos Humanos por Competencias.

La idea es que las organizaciones fueran capaces de construir una estructura basada en el modelo de gestión, que se pueda utilizar para adaptar y poner en práctica las competencias necesarias para cumplir con los requisitos de cada nivel de la organización. Con base en lo presentado por Sandoval, Montaña, Miguel y Ramos (2012) citado por (Pernalet & Sandoval, 2015), se identificaron cuatro argumentos fundamentales para plantear un modelo de competencias para la gestión del talento humano en la organización.

- Alinear las contribuciones del talento humano hacia las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar los activos intelectuales de la organización a través de los perfiles.
- Evaluar el desempeño sobre la base de los resultados e identificar al personal que requiere desarrollo para un desempeño superior en la organización.

- Determinar la desviación o "brecha" entre los aspirantes y los perfiles de cargos que ocupan y el esfuerzo necesario de formación para reducirla.

Por lo anterior expuesto un sistema de gestión de talento humano, proporciona a las organizaciones un medio de evaluación de las competencias determinando lo que se requiere en un puesto y la persona capacitada desempeñarlo y de tal manera que las actividades se ejecuten de forma eficiente, desde este punto de vista es necesario considerar una serie de elementos que propicie un buen sistema aparte de ser una herramienta que permite definir los logros que se pretende alcanzar mediante el desempeño de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

2.2.3. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Una evaluación basada en competencias requiere que aquellos que están siendo evaluados, demuestren, construyan, desarrollen un producto o solución a partir de unas condiciones y estándares definidos, en un momento determinado (Manríquez, 2012). Está claro que un proceso sistémico debe incluir instrumentos que permitan evidenciar el logro de las competencias bajo ciertos criterios establecidos puntualmente (Vega , 2015).

La evaluación por competencias exige un modelo evaluativo centrado en los procesos y procedimientos, fundamentalmente en la capacidad del saber hacer, pero integrando la conjunción de los saberes complejos e integrales. Además, debe evidenciar resultados paso a paso y no solamente orientados al resultado final de un producto de aprendizaje (Herrera & Ríos, 2017).

En la actividad evaluación del desempeño (Miguel, Montaña, Sandoval, & Ramos, 2012) explican que se busca determinar qué y cuáles competencias no se encuentran desarrolladas en función de los resultados del desempeño laboral y, por tanto, representan una debilidad organizacional.

Para (Hernández J. , 2013) los mapas de aprendizaje posibilitan en la práctica, que la evaluación sea una experiencia de aprendizaje y de crecimiento personal. A continuación, se describen los componentes esenciales en la evaluación de las competencias:

1. Identificar y comprender la competencia que se pretende evaluar.
2. Proceso de evaluación a llevar a cabo.
3. Criterios.
4. Evidencias
5. Indicadores por nivel de dominio.
6. Ponderación y puntaje.
7. Criterios e indicadores obligatorios para acreditar una competencia.
8. Retroalimentación

En la actualidad las organizaciones buscan tener un personal competente con habilidades y conocimientos para desenvolverse en sus puestos de trabajos, debido a la competitividad de las empresas, es por ello que se ven en la necesidad de evaluar las actitudes y aptitudes, mediante procedimientos que describan las falencias que obstaculizan el desarrollo de las capacidades y por ende afecta al desempeño de las operaciones.

¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

(Navas, 2012) Plantea que la organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de su potencialidad. Así las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promoción, transferencias y en muchas ocasiones despidos de empleados.

- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La razón principal para que los procesos evaluación del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día. Cuando se establecen metas (incluyendo líneas de tiempo o plazos), combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito y los resultados finales. El seguimiento regularmente del cumplimiento de los indicadores y objetivos de desempeño también ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los empleados por su rendimiento y esfuerzo excepcional, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad. Los empleados quieren sentirse exitoso, para hacer bien su trabajo y sentir que están haciendo una contribución valiosa. Con el fin de asegurar que esto suceda, los empleados necesitan una comprensión clara de los objetivos individuales y cómo encajan con los organizacionales (Sanchez, 2017).

En toda organización es necesario evaluar el desempeño del personal. Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

2.2.4. OBJETIVO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño tiene la finalidad primordial de determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización, a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto. En la figura 2.4 se ilustra los objetivos de la evaluación del desempeño que Cuesta (2000) considera deben estar presentes en un perfil de competencias.



Figura 2.4. Evaluación de desempeño
Fuente: Adaptado por Cuesta, (2010)

En este sentido, la evaluación de desempeño por competencias laborales debe guardar coherencia con las estrategias organizacionales y con el descriptor del cargo o perfil de cargo por competencia, como lo menciona Cuesta (2010) publicado por Mena y Zumba (2014).

- Misión u objetivos fijados
- Las competencias laborales manifiestas en los resultados.
- Las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.

La evaluación de competencias laborales se las realiza partiendo de la definición de competencias fijadas en la misión, visión y estrategias para toda la organización, luego para un área y para la familia de puestos. Las competencias definidas por la organización pueden ser:

- **Competencias cardinales:** que son las que deben poseer todos los miembros.
- **Competencias específicas gerenciales:** que son necesarias en todos aquellos que tienen otras personas a su cargo
- **Competencias específicas por áreas:** que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular.

2.2.5. INDICADORES

La gestión basada en procesos de acuerdo a (Álvarez & Bernal, 2015) ponen de relieve la importancia de establecer indicadores para evaluar el desempeño de los procesos, y comprobar si los resultados obtenidos son los previamente establecidos en los objetivos, sino es así, saber por dónde deben ir las propuestas de mejora, ya que no se puede administrar lo que no se puede medir.

- Evaluar el rendimiento del proceso contra las metas establecidas en los objetivos, es decir, permite medir el nivel de cumplimiento de las metas.
- Establecer si el proceso es estable o no, y definir de esta manera si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir las acciones correctivas requeridas.
- Reflejar las prioridades de la empresa, al relacionar los indicadores con los objetivos y las estrategias de la organización.
- Revelar tendencias y proveer señales oportunas de precaución.
- Facilitar la comunicación entre el responsable del proceso y quienes lo operan, la gerencia y todas las personas relacionadas con el proceso.

Otro componente inherente a la evaluación de competencias es que estas deben expresarse en indicadores o comportamientos que puedan observarse de alguna manera, una posible alternativa para ello es recurrir a una tabla de doble entrada,

también denominada rúbrica que según Herrera (2001) citado por (Manríquez, 2012) es una pauta, minuta o tabla que nos permite aunar criterios de evaluación, niveles de logro y descriptores. Es un recurso lo suficientemente flexible que se puede regular en la práctica hasta encontrar el justo valor de la evaluación que hacemos.

Dentro de todo proceso de evaluación de desempeño es requerimiento fundamental la planificación de indicadores, dado que es la pauta o guía que se sigue con el afán de obtener resultados y detectar posibles debilidades que impiden la eficiencia de los procedimientos, así mismo permite acoger acciones de mejoras para posibles eventualidades que imposibiliten el desempeño laboral.

Según Beltrán (2000) citado por (Cárdenas & Ortiz, 2014) los indicadores de gestión se clasifican en:

Según su naturaleza:

- **Economía.** Se entiende por economía las condiciones en que un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y físicos.
- **Eficacia.** La eficacia de una organización se puede medir por el grado de cumplimiento de los objetivos tácticamente incluidos en su misión.
- **Efectividad.** Mide el impacto de la actuación sobre el total de la población afectada, también se les denomina indicadores de impacto.
- **Excelencia.** Se remite a la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la necesidad de su conocimiento por los usuarios, es decir, como percibe el usuario el servicio.
- **Equidad.** Se mide sobre la base de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con la misma posibilidad de la media del país.
- **Entorno.** El proceso de globalización y de cambios constantes a la que está sometida la economía mundial en la actualidad, hace del todo

imprescindible controlar el entorno, esto implica conocer el entorno y adaptarse a los cambios que en él se produzcan.

- **Sostenibilidad.** Referido a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo periodo de tiempo.
- **Legalidad.** Es la comparación de actividades, versus normas, leyes y reglamentos.

Según el objeto a medir:

- **Indicadores de resultados.** Tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados y normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados.
- **Indicadores de procesos.** Valora aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia, además se suele utilizar cuando no es posible emplear directamente indicadores de resultado.
- **Indicadores de estructura.** Tratan de medir aspectos relacionados con el costo y la utilización de recursos.
- **Indicadores estratégicos.** Valoran cuestiones que, sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas, tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas.
- **Según su ámbito de actuación**
 - **Indicadores internos.** Hacen referencia a variables relacionadas con el funcionamiento de la entidad correspondiente y, por tanto, se refiere a la actuación interna de la entidad.
 - **Indicadores externos.** Se refieren normalmente a la repercusión exterior de determinadas actividades relacionadas con los servicios.

2.3. SERVICIO DE DECORACIÓN

Siguiendo este enfoque, el valor percibido es entendido como una evaluación cognitiva, meramente económica y racional, donde el consumidor aprecia determinados atributos de la oferta y del establecimiento por ser útiles para alcanzar algún fin determinado. Es el caso de la calidad del producto, el surtido

del establecimiento, o la eficiencia en el servicio (Iniesta, Sánchez, & Swinnen, 2013). Los usuarios o consumidores preferimos un producto con base en una evaluación de los atributos que valoramos y que se manifiestan de distintas maneras, ya sea en aspectos estéticos, funcionales, de precio o bien de otro tipo, como puede ser el criterio de sustentabilidad o de cierta identidad cultural (Rodríguez, 2015). En el cuadro 2.1 se ilustra las escalas de Estadísticas en el sector de recreación y en la manufactura del Instituto Nacional.

	2010			2014		
	Micro	Pymes	Grandes	Micro	Pymes	Grandes
Manufactura	11,21	35,93	100,00	10,48	30,66	100,00
Construcción	20,05	76,06	100,00	19,37	58,88	100,00
Alojamiento y comidas	35,15	80,19	100,00	29,80	75,27	100,00
Información y comunicación	8,31	24,31	100,00	8,76	26,67	100,00
Inmobiliarias	6,20	24,46	100,00	9,02	30,10	100,00
Actividades profesionales	18,30	59,78	100,00	20,97	65,64	100,00
Recreación	12,13	52,61	100,00	12,99	49,80	100,00
Total	12,23	38,18	100,00	11,43	33,92	100,00

Cuadro 2 1 Servicio de decoración
Fuente: Rodríguez (2015)

Entre 2010 y 2014, las brechas productivas entre MIPYMES y grandes empresas aumentaron en el agregado de la economía. Sin embargo, en las actividades inmobiliarias, profesionales y de comunicación se nota una reducción de las brechas en dicho período. En las demás industrias, las brechas aumentan. Mientras en 2010 un trabajador de una pyme de la construcción producía el 76,1% de uno de la gran empresa constructora, en 2014 esta relación se redujo al 58,9%. Algo similar, aunque en menor escala, ocurre en las actividades de alojamiento y comida, así como en el sector de recreación y en la manufactura (Instituto Nacional de Estadística y Censos , 2017).

Para el análisis del contexto ecuatoriano, dada la limitación de información, se analizarán las siguientes dimensiones asociadas a la productividad: tamaño de la empresa, especialización sectorial, intensidad de capital, eficiencia técnica y capital humano. Si bien en la literatura también se incluye más variables, como

antigüedad de la firma, propiedad extranjera e innovación, esta información no está disponible para Ecuador.

Reseña histórica de DECORCASA Cia. Ltda.

DECORCASA, Cía. Ltda., inició sus actividades en 1985 como un modesto negocio personal, sin nombre, que vendía revestimientos cerámicos de la marca itatpisos en un local situado entre la avenida 7 y la calle 12 de la ciudad de Manta. Luego de corto tiempo se trasladó a su local propio donde funciona ahora, ubicado entre la avenida 3 y la calle 17

El 2 de mayo de 1991, después de realizar la primera ampliación de sus instalaciones, el negocio pasó a constituirse jurídicamente en la compañía Materiales para decoración “Decorcasa Cía Ltda.”, oportunidad propicia para que fabricantes de prestigio internacional la consideren como uno de sus representantes en esta zona del país.

Su vocación de comercializar acabados para la construcción que estén acordes con las tendencias cambiantes del mercado, le exige mayor responsabilidad con sus clientes y siempre encuentra modos de cumplirles, aun en situaciones extremas provocadas por terceros.

El impulso de sus clientes, la valiosa colaboración del personal que nos acompaña, y el apoyo familiar, han contribuido para que DECORCASA. Cía. Ltda. Se posicione como una empresa auténticamente manabita.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación se desarrolló concretamente en el cantón Manta de la provincia de Manabí-Ecuador, localidad donde se sitúa la empresa DECORCASA CIA. LTDA.



Figura 3.1. Instalaciones DECORCASA Cia Ltda

3.2. DURACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se ejecutó durante nueve meses a partir de su aprobación, tiempo en el cual se desarrolló las actividades correspondientes a los objetivos planteados.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Variable Independiente: Gestión por Competencias

.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Dentro del proceso investigativo se requirió de la investigación bibliográfica y la investigación de campo:

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para el proceso de investigación bibliográfica se debe contar con material informativo como libros, revistas de divulgación o de investigación científica, sitios Web y demás información necesaria para iniciar la búsqueda (Aponte, Betancourt, Fernando , & Gómez, 2014).

Para el diseño del modelo por competencias se empleó la investigación bibliográfica mediante la recopilación la información necesaria para fundamentar a teoría conceptual de la investigación, siendo objeto de diagnóstico los libros, revistas, pagina web de internet, entre otros, que permitió ampliar la información y sustentar el estudio realizado de forma científica.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Jarvelin y Vakkari (1990); citado por (Martínez & Solís, 2013) el análisis de la investigación científica en el campo, permitiría una comprensión de lo que es y ha sido la investigación en el terreno informacional y de cómo puede evolucionar en el futuro.

La utilización de la investigación de campo fue propicia para la captación de información oportuna de la realidad de las competencias en la empresa DECORCASA CIA. LTDA, permitió apreciar de manera inmediata la problemática que estaba afectando dicha organización y por ende dar la respectiva solución.

3.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS

En la presente investigación se aplicó los siguientes métodos y técnicas propicias para el desarrollo de la misma:

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO

Para (Pérez & Rodríguez, 2017) el método inductivo es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales.

El Método inductivo permitió conocer los hechos particulares y de tal manera detectar, mediante la observación las falencias que ocasionen deficiencia en el desempeño laboral de la empresa DECORCASA CIA. LTDA y se determinó así las incidencias que dificultaron la gestión por competencias y en la toma de decisiones para su posterior solución con las mejoras a implementar.

3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO

En el método deductivo de acuerdo a (Pérez & Rodríguez, 2017) explican que se parte de una hipótesis inferida de principios o leyes o sugerida por los datos empíricos, y aplicando las reglas de la deducción, se arriba a predicciones que se someten a verificación empírica, y si hay correspondencia con los hechos, se comprueba la veracidad o no de la hipótesis de partida.

Este método permitió analizar de una manera pragmática la problemática que se encuentra obstaculizando el desempeño laboral del talento humano al momento de realizar sus actividades, dificultades que se pueden apreciar en las diferentes actitudes, aptitudes y capacidades que identificaban al personal de la organización en la ejecución de su cargo.

3.5.3. MÉTODO DE EXPERTOS

El método de expertos alude (Gil & Pascual, 2012) puede utilizarse de una manera más flexible dentro de un proceso dinámico de cambio, retroalimentación y toma de decisiones a lo largo de la elaboración del cuestionario, que enriquezca la confección del mismo con el objetivo de garantizar una mayor validez de contenido.

La utilización del método de experto se puntualiza dada la estructuración de un sistema de gestión de competencias, por ende es preciso considerar aquellos expertos entendido en esta materia, a fin de recopilar el material idóneo y propicio para la ejecución de la investigación, bajo esta apreciación se realizó varias visitas a los mismos para la aplicación de un grupo de ítems correspondiente a las variables del desempeño organizacional, esto fueron seleccionados por la experiencia laboral, profesión, conocimiento en la materia, entre otros, valorando sus conocimientos.

3.5.4. MÉTODOS ESTADÍSTICOS

Los métodos basados en procedimientos estadísticos siguen teniendo una importancia y precisión notable, sin embargo, parece deseable completar y mejorar las limitaciones de los modelos de previsión asociados a la ciencia econométrica aunándolos con el uso de técnicas de predicción subjetivas (Félix, 2008).

En esta investigación se empleó el método estadístico para el manejo sistematizado de una serie de datos cuantitativos y cualitativos, por lo que requirió el respectivo procesamiento de datos, haciendo uso de la herramienta de Microsoft Excel. Se aplicó además el muestreo probabilístico aleatorio simple para la selección de los elementos que integraron la muestra definida en el estudio.

3.6. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

3.6.1. OBSERVACIÓN

La observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social. Alude, por tanto, al conjunto de ítems establecidos para la observación directa de sucesos que ocurren de un modo natural (Pulido, 2015).

Dentro de este proceso de investigación se llevó a cabo una observación directa en la DECORCASA CIA. LTDA para detectar la problemática en sí, para posteriormente de esta manera determinar algunas de las variables existentes en las áreas de trabajos para la evaluación mediante indicadores de gestión correspondientes, permitiendo elaborar un cuestionario para realizar la encuesta.

3.6.2. ENTREVISTA

Para (Díaz, Martínez, Torruco, & Varela, 2013) la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

En el desarrollo de la evaluación resultó fundamental el uso de la entrevista, la misma que se aplicó a los directores o administradores de la empresa DECORCASA CIA. LTDA, a fin de recabar información de relevancia en aspectos como el número de empleados, porcentaje de ausentismo entre otras informaciones pertinentes al tema de estudio u otros datos que tienen relación con la gestión de competencias.

3.6.3. ENCUESTA

La encuesta se efectuó la recopilación de información que proporcionó de una u otra forma las opiniones en relevancia como es el desempeño en términos de la gestión de competencias, misma que se realizó al personal que labora en la empresa estudiada. Mediante un cuestionario que abarco preguntas relacionadas con las variables del Comportamiento Organizacional que se pueden medir a través de esta técnica.

3.6.4. DELPHI

La técnica de consenso Delphi es un método prospectivo que consiste en llegar a consenso entre panelistas expertos, por medio de iteraciones o rondas repetidas (usualmente vía correo electrónico) de opiniones anónimas acerca de planteamientos propuestos por el moderador del grupo (Fuentes , Salinas, & Vio, 2016).

Mediante la utilización de la técnica Delphi se pudo consensuar sus opiniones, dado que se valoró la actuación de los expertos, permitiendo la estructuración de la herramienta de evaluación de la gestión de competencias en la empresa DECORCASA CIA. LTDA.

3.6.5. KENDALL

Para determinar las variables definitivas del comportamiento organizacional, se ejecutó la técnica de Kendall, la misma que permitió a los expertos que de un grupo de variables seleccionadas, determinaran cual era el grado de concordancia o acuerdo que había entre cada una las variables propuestas, identificando las más importantes según lo considerado por cada uno de ellos, quedando definidas las variables para el estudio.

3.7. HERRAMIENTAS

Las herramientas que se empleara en desarrollo de la investigación serán:

3.7.1. GUÍA DE LA OBSERVACIÓN

La Guía de observación se centra en la captación de interacciones lingüísticas (no sólo verbalizadas) entre profesores y alumnos en las sesiones regulares de clase. Así, toda manifestación lingüística (incluso gestos y comunicaciones dirigidas supuesta o realmente de uno a otro lado) se debe reportar por escrito (Rojas I. , 2011).

Mediante la utilización de la guía de observación se percibió datos relevantes en la investigación, al captar los movimientos generados en esta institución, procurando dejar por escrito las acciones que evidenció la gestión de competencias del talento humano de la empresa DECORCASA CIA. LTDA de la ciudad de Manta.

3.7.1. GUÍA DE LA ENTREVISTA

La guía de la entrevista es un instrumento que permite recoger la información requerida para responder a las preguntas iniciales y contiene los temas y subtemas que deben considerarse (Atencio, Gouveia, & Lozada, 2011).

Permitió la estructuración de las preguntas idóneas entorno a la gestión de competencias, una vez elaboradas fue expuesta por los investigadores en forma de diálogo con el director de la empresa DECORCASA CIA. LTDA.

3.7.2. CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

El cuestionario es un documento que contiene una serie de preguntas sobre algún tema específico, y se entrega a un determinado grupo de individuos con el objeto de reunir datos acerca del asunto o problema que se estudia (Ávila & Ruíz, 2010).

Este instrumento contendrá una serie de preguntas que mantengan relación con la gestión de competencias del talento humano, y por ende sirvió para la respectiva evaluación con la finalidad de obtener resultados.

3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos planteados se establecieron las siguientes fases, etapas y actividades, las cuales detallan el procedimiento de la investigación.

FASE I. Diagnóstico de la gestión por competencias en la empresa DECORCASA CIA. LTDA.

- Análisis de la situación actual de la empresa DECORCASA en relación a la definición de las competencias organizacionales y competencias laborales (aplicación de la entrevista, encuesta y ficha de observación).
- Revisión de la planificación estratégica de la empresa DECORSA CIA. LTDA.
- Definición de las competencias organizacionales.

Para el diagnóstico de la gestión por competencias se requirió la realización en primer lugar de un análisis de la situación actual de la empresa, mediante una ficha de observación que permitió obtener la información real de la gestión del talento humano en la empresa DECORCASA. Además, se aplicó una entrevista a los directivos y una encuesta a los empleados, para identificar previamente la planificación estratégica y laboral que se maneja en DECORCASA CIA. LTDA,

que permita definir las competencias organizacionales y por ello valorar las capacidades y habilidades de los colaboradores de la organización.

Para la definición de las competencias organizacionales es necesario la formación de un equipo de expertos los cuales son seleccionados mediante la aplicación de la técnica de experticia, como se muestra en el capítulo 4, actividad 3.

Una vez conformado el equipo de expertos, se procede a la definición de las competencias organizacionales, siendo posible la aplicación del método Delphi, ya que este método tiene como ventaja que los expertos no requieren estar en el mismo lugar al mismo tiempo, es decir, se puede realizar el análisis desde la ubicación de cada experto.

FASE II. Estudio de los procesos de la empresa

- Identificación de los procesos internos de la empresa y selección de los procesos claves.
- Definición de las competencias de los procesos claves.
- Realización del flujograma y elaboración de las fichas de los procesos claves.

En esta fase se procede a la definición de los procesos internos ejecutados en la empresa, siendo necesario la aplicación de la técnica de flujograma del proceso, el cual brinda una visión de las operaciones identificadas y clasificadas mediante la ficha de procesos que se muestra en el capítulo 4 cuadro 4.17 y 4.18.

Para la definición de los procesos claves y la definición de las competencias de los procesos, se aplicó la metodología propuesta por Parra Ferié (2009).

FASE III. Análisis y diseño de puesto de trabajo en el proceso de venta de DECORCASA CIA. LTDA.

- Análisis de proceso de venta de la empresa DECORCASA CIA. LTDA, como uno de los procesos claves de la organización.
- Identificar los puestos de trabajo para la elaboración de los perfiles de competencias una vez comprobado que no están definidos en la empresa DECORCASA.
- Realizar un análisis de las quejas existentes en el área de ventas con el objetivo de definir si su ocurrencia está relacionada con el desempeño laboral del personal de ventas.

En esta fase se priorizó en la ejecución de un análisis de los puestos de trabajo concerniente al departamento de venta, mediante la revisión documental de esta área, que permitió a los investigadores tener una visión globalizada de la situación actual en la empresa DECORCASA CIA. LTDA., relacionada con el nivel de conocimiento, habilidades y aptitudes del personal de ventas.

Para ello fue necesario realizar un análisis con los expertos para la definición de las competencias laborales a incluir en los perfiles de competencias.

FASE IV: Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias

- Definición de los criterios de evaluación ajustada a los puestos de trabajo estudiado (aplicación del Delphi).
- Definición de los indicadores de evaluación de desempeño generales y específicos.

Para el desarrollo de esta fase fue necesario definir en primer lugar los criterios de evaluación del desempeño en correspondencia con las funciones que se realizan en el puesto de trabajo, así como los indicadores generales y específicos que permitan objetivar la evaluación del desempeño de tal manera que estimule el desarrollo de las competencias laborales en el personal de ventas. Fue factible

una vez más desarrollar el trabajo con expertos y aplicar la técnica de consenso del coeficiente Kendall.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir del despliegue de las fases definidas en la metodología de la investigación planteada en el capítulo anterior.

FASE I. Diagnóstico de la gestión por competencias en la empresa DECORCASA Cía. Ltda.

Actividad 1. Análisis de la situación actual de la empresa DECORCASA CIA LTDA.

Para realizar el análisis de la situación actual de la empresa DECORCASA CIA LTDA., se desarrolló en primer lugar una observación in situ con el objetivo de obtener la información de primera mano que permitiera contar con una idea clara y real de cómo se desarrolla la gestión del talento humano en esta empresa. También fue necesario aplicar una entrevista al representante de la misma, así como encuestar a la fuerza de ventas, a manera de relacionar información obtenida a través de la observación.

➤ Entrevista

La entrevista muestra la realidad de la empresa desde la perspectiva de la directiva de DECORCASA S.A., estableciendo un punto de partida para contrastar el ambiente organizacional desde el punto de vista de los directivos. Las respuestas a la entrevista efectuadas al Jefe del Talento Humano, se muestran en el anexo 1; mientras que de lo investigado se resume a continuación:

La empresa está distribuida en diferentes áreas, haciéndose imprescindible un trabajo bajo el sistema por competencias, el cual a pesar de estar considerada en los planes de trabajo no se da en un 100%. El afán de crecer los mantiene con la necesidad de innovarse y procurar mantener un equipo capacitado; cuenta

únicamente con lineamientos o estatutos de trabajo en la organización direccionados al cumplimiento del código de trabajo, mientras se evidencia la ausencia de perfiles de puestos y sistemas de evaluación que permitan observar el personal y su desempeño, siendo este uno de los elementos ausentes, más aún cuando sus dirigentes expresan que existe una preocupación constante, puesto que en un ambiente competitivo que requiere ser evaluado analíticamente y al estar al día de lo que ocurre al alrededor les daría la oportunidad de planificar estratégicamente; a pesar de ello, los elementos positivos como organización son una ventaja competitiva para DECORCASA CIA LTDA., puesto que, la gerencia está pendiente en el tema de liderazgo, orientación y dirección, siendo la que toma decisiones y tiene acción directa en el desempeño, se está pendiente si se llega al objetivo, y que se debe corregir, tomando medidas a un corto plazo para generar soluciones a los inconvenientes encontrados. Se puede decir que su labor como organización es eficiente, se procura dejar un margen de error reducido con la finalidad de buscar mejorar continuamente; en cuanto al estudio, el análisis de la entrevista determina, la importancia de continuar con la definición del modelo de competencia organizacional, dada la ausencia de este.

De la entrevista realizada se resume que en DECORCASA CIA. LTDA, existe en la directiva conocimientos de la gestión por competencias, sin embargo, de manera objetiva y práctica no se ha implementado, lo que corrobora lo observado de manera general.

➤ **Observación directa**

La observación directa, permitió realizar un análisis in situ del desempeño del personal en el área de ventas. Para ello se elaboró una ficha de observación tal como se muestra en el anexo 1.2. La información recopilada se obtuvo identificando el desempeño de cada empleado al momento de cumplir su labor e interacción en el área de trabajo. Los resultados del análisis se muestran en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1. Datos fichas de observación del personal DECORCASA CIA. LTDA.

Categoría	Descripción	SI	NO
1	Cumplimiento del horario de trabajo	10 100%	0 0%
2	Correspondencia de las funciones del puesto con el perfil ocupacional	6 60%	4 40%
3	Dominio en la ejecución de las tareas del puesto	8 80%	2 20%
4	Clima organizacional observado	10 90%	0 10%
5	Relaciones Humanas	8 70%	2 30%
6	Liderazgo	10 100%	0 0%
7	Organización y distribución del puesto de trabajo	10 100%	0 0%

Fuente: Ficha de observación personal DECORCASA CIA. LTDA.

Elaborado: Autores

Cumplimiento del horario de trabajo. - Se detecta cumplimiento del 100% en los horarios de trabajos, resultado del sistema de control implementado por los directivos, a través de un sistema biométrico de huellas digitales, en el cual se identifica, si el personal registró su jornada de trabajo, el tiempo de retraso en el cual incurrir, los horarios de ingreso y salida de las instalaciones, proporcionando información fiable y precisa para la toma de acciones correctivas de ser necesario.

Correspondencia de las funciones del puesto con el perfil ocupacional. - No se tienen diseñados los perfiles de puesto, lo cual puede incurrir en problemas con la cadena de mando, al no tener identificadas: las responsabilidades, límites, flujo de información. Se pudo observar que el 40% del personal estudiado no realiza funciones correspondientes a su perfil ocupacional lo que trae como consecuencia dificultades en el desempeño laboral y por ende en los resultados obtenidos en el puesto de trabajo.

Dominio en la ejecución de las tareas del puesto.- Se evidencia un elevado conocimiento y dominio en la ejecución de las tareas correspondiente al puesto, representado por un 80% de valoraciones afirmativas, mientras el 20% restante corresponde a personal con respuestas negativas; se puede concluir que, las tareas correspondiente a cada colaborador no presentan mayores inconvenientes en su ejecución, el personal encargado se encuentra en la

capacidad de ejecutarlas; mientras aquellos encargados del área de venta están aptos para brindar asesoramiento a los clientes de forma adecuada, el proceso de prestación del servicio es claro y se aplica sin ningún inconveniente.

Clima organizacional observado. - La organización cuenta con el equipamiento adecuado, los espacios están distribuidos adecuadamente, los productos se ubican de manera estratégica para facilitar el acceso a los clientes, identificándose en el 100% del personal, satisfacción con el ambiente laboral, en lo estructural y en las relaciones intra-laborales. En general se observa un clima organizacional positivo. Sin embargo, existen algunas falencias relacionadas con la atención al cliente porque en ocasiones se evidencian demoras en el servicio, lo que ocasiona estrés para el personal de ventas, así como insatisfacciones para los clientes.

Relaciones humanas. - En DECORCASA CIA LTDA., se observa un alto nivel de compañerismo, lo cual contribuye a desempeñar mejor las funciones y construye un mejor clima organizacional, pudiéndose identificar las relaciones humanas como afirmativas en un 80% de los empleados observados; mientras el 20% restante se encuentran más centrados en sus labores diarias, resultantes de la importancia o requerimientos de su puesto de trabajo. A pesar de ello se observa un elevado apoyo entre los integrantes de la empresa.

Liderazgo.- En cuanto al liderazgo de los directivos hacia sus colaboradores presenta un 100% de satisfacción, el gerente de la organización, procura mantener buenas relaciones con sus colaboradores, está pendiente del trabajo desempeñado y toma medidas correctivas inmediatas dada la interacción generada con el personal; sin embargo en el caso del personal directivo, se requiere una mejor preparación en el uso de herramientas de mando que les otorguen mayor seguridad, para tomar decisiones acertadas, contribuyendo al mismo tiempo al empoderamiento del personal.

Organización y distribución del puesto de trabajo.- Los espacios y el personal se encuentran distribuidos de forma adecuada dentro de las instalaciones, las áreas de trabajo se encuentran ocupadas, con personal que poseen los conocimientos técnicos y prácticos facilitando el desempeño de sus funciones,

desempeñándose acertadamente; sin embargo, una de las problemáticas detectadas, es el diseño de los perfiles de puesto, dado que, carecen de estos, tanto para la contratación del personal, como para el desempeño de sus funciones.

Resultados encuesta personal de ventas

La encuesta aplicada al personal del área de venta, compuesta por una población de 11 personas, fue requerida la respectiva evaluación para el análisis de la situación actual de DECORCASA CIA LTDA., brinda los siguientes resultados:

P1. ¿Conoce la visión de la empresa? P2. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

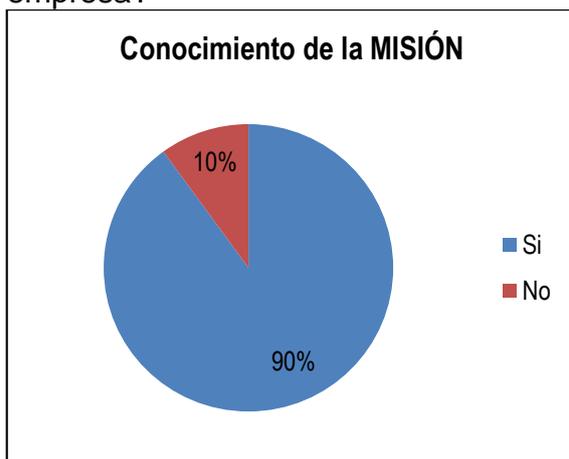


Gráfico 4.1. Conocimiento de la visión
Fuente: Resultados encuesta empleado
Elaborado: Autores

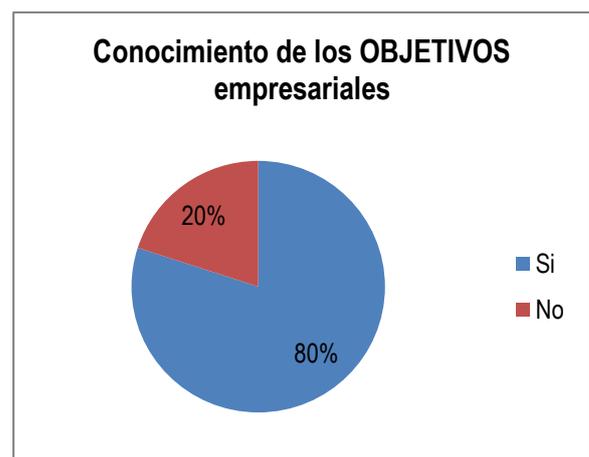


Gráfico 4.2. Conocimientos objetivos empresariales
Fuente: Resultados encuesta empleados
Elaborado: Autores

Del análisis referente a la planificación estratégica organizacional y la prevalencia de conocimientos en el personal referente a esta, evidencia resultados positivos en el conocimiento de la Misión y los objetivos, con un valor porcentual correspondiente al 90 y 80% (respectivamente) con respuestas de si, mientras las valoraciones negativas (respuesta "NO") corresponden al 10 y 20% de los encuestados, para conocimiento de la misión y objetivos, resultados que guardan relación a lo expresado por el gerente de la empresa, al denotar el interés por mantener comprometido al personal con el desempeño

organizacional y la búsqueda de metas en forma conjunta; además, de expresar que la mejor herramienta para lograr un administración eficiente es aquella que nace de la cooperación e integración, con un direccionamiento unilateral, donde todos conozcan hacia dónde focalizar esfuerzos y ejercer acciones correctivas.

P3. ¿Qué significa para usted la Gestión de Talento Humano?

Cuadro 4.2. Función de la gestión del Talento Humano

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Capacitación	7	64%
Ascenso	0	0%
Cultura Organizacional	4	36%
Aplicación del reglamento	0	0%
Total respuestas	11	100%

Fuente: Resultados encuesta empleados DECORCASA Cia LTDA.,

Elaborado: Autores

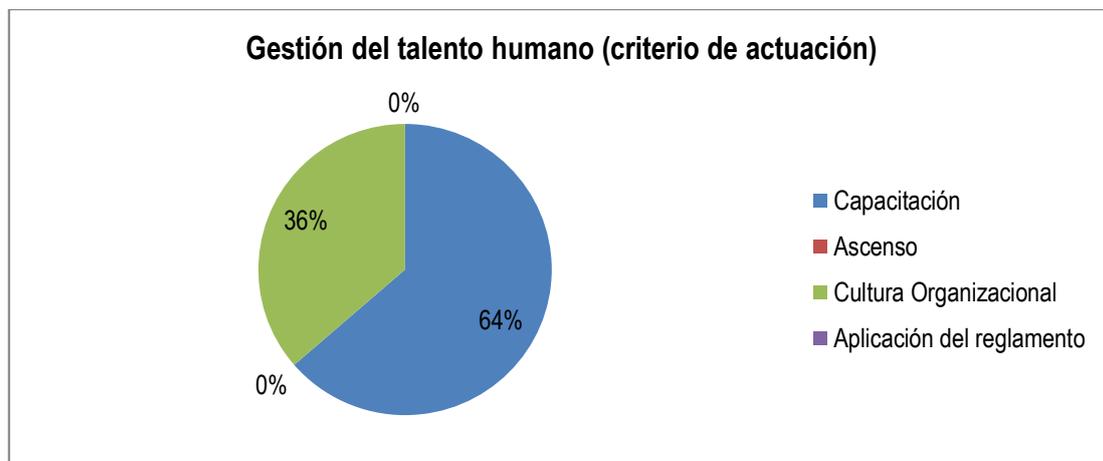


Gráfico 4.3. La gestión del Talento Humano y su Función. Fuente: Resultados de la encuesta

Fuente: Resultados encuesta empleados DECORCASA Cia LTDA.,

Elaborado: Autores

En cuanto a la pregunta tres, focalizadas en el área de talento humano y su función, identifica los conocimientos de los empleados referente a la terminología expresada, los mismos infieren en que está vinculada a la Capacitación (64%), considerando ser uno de los procesos claves para la mejora continua y orientación estratégica, mientras el 36%, la orienta hacia la cultura organizacional, área donde se deben gestionar los procesos claves para crear un ambiente organizacional idóneo.

P4. El área del Talento Humano, regularmente realiza actividades

Cuadro 4.3. Actividades relacionadas al área de Talento Humano

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Jornada de integración	2	14%
Capacitaciones al personal	9	64%
Celebración de cumpleaños	3	21%
Concurso de méritos y oposición	0	0%
Total respuestas	14	100%

Fuente: Resultados encuesta empleados DECORCASA Cia LTDA.,

Elaborado: Autores

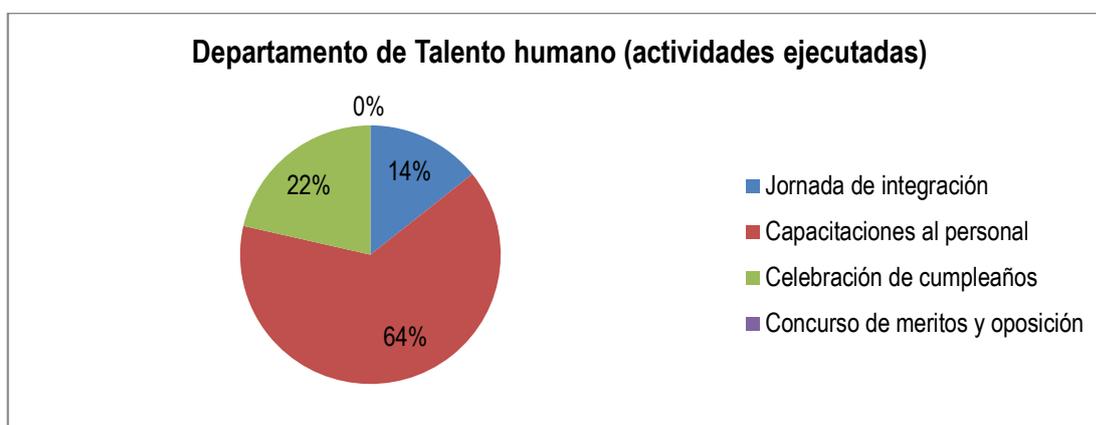


Gráfico 4.4. Actividades relacionadas al Departamento de Talento Humano. Fuente: Resultados de la encuesta

Fuente: Resultados encuesta empleados DECORCASA Cia LTDA.,

Elaborado: Autores

Entre las actividades planificadas y ejecutadas por el área de talento humano, se listan principalmente capacitación al personal (64%), seguido de celebración de cumpleaños (22%) y jornadas de integración (14%). Se puede identificar, que la empresa procura la mejora de las aptitudes del personal, para lograr un mejor desempeño organizacional, sin dejar de lado la apertura de espacios donde los colaboradores logren integrarse y crear una cultura organizacional de cooperación.

P5. ¿En qué medida de importancia cree usted es la participación del talento humano en la empresa?

Cuadro 4.4. Importancia de la participación del talento humano

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Muy Importante	8	80%
Importante	2	20%
Nada Importante	0	0%
Total respuestas	10	100%

Fuente: Resultados encuesta empleados DECORCASA Cia LTDA.,

Elaborado: Autores

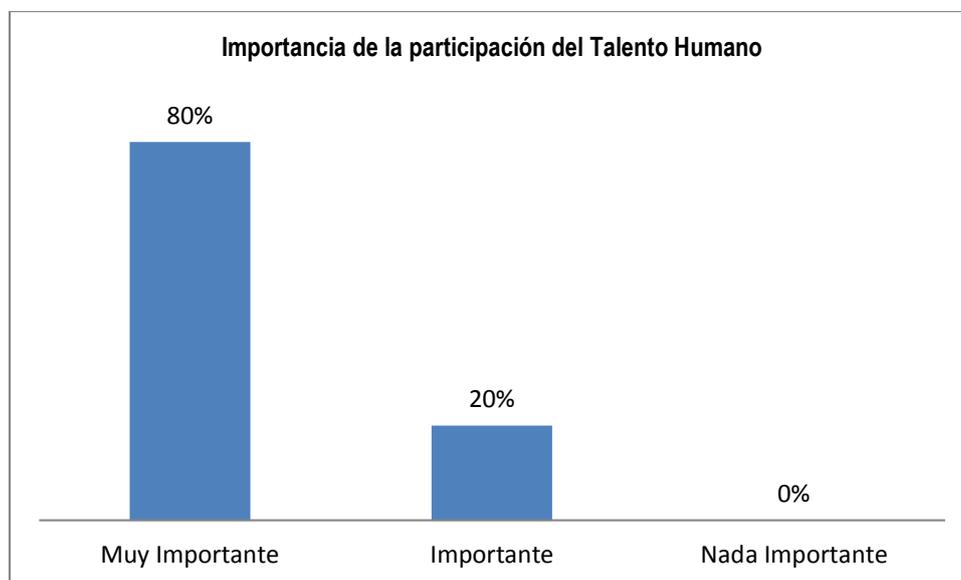


Gráfico 4.5. Importancia de la participación del Talento Humano. Fuente: Resultados de la encuesta

Fuente: Resultados encuesta empleados DECORCASA Cia LTDA.,

Elaborado: Autores

La participación del Talento Humano en la empresa DECORCASA CIA. LTDA., es considerada muy importante en un 80%, seguido de importante 20%, prevaleciendo la importancia de esta terminología como lo mencionan Bravo et al., (2013) y Boyero y Montoya (2015), al considerar bajo sus enfoques al talento humano como elemento fundamental que debe potenciarse e involucrarse en el desarrollo estratégico, para lograr estándares altos de desempeños organizacional, donde el personal pueda adueñarse del proceso y alcanzar la visión y objetivos establecidos.

P6. ¿Cuál es su percepción acerca de cómo se llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal en la empresa donde labora?

Cuadro 4.5. Eficiencia del proceso de reclutamiento, selección e inducción laboral

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Alto	6	60%
Medio	4	40%
Bajo	0	0%
Total respuestas	10	100%

Fuente: Resultados encuesta empleados DECORCASA Cia LTDA.,

Elaborado: Autores

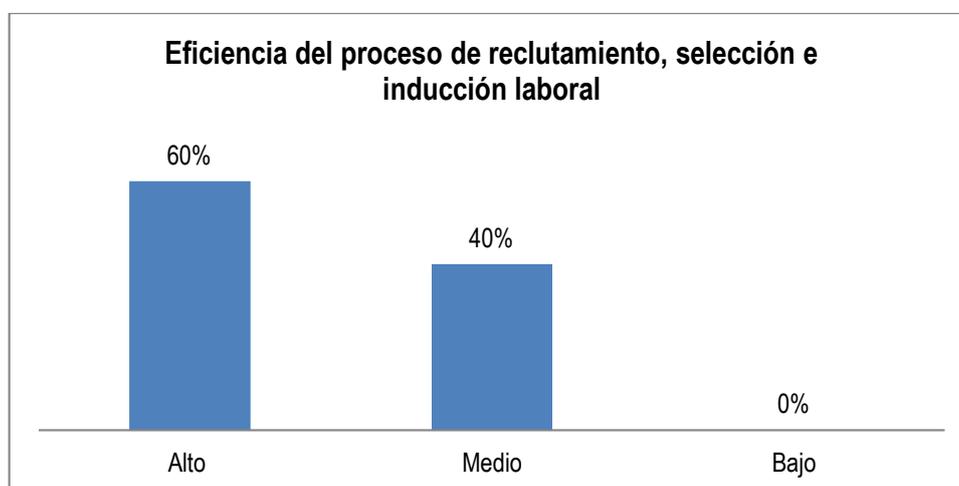


Gráfico 4.6. Eficiencia del proceso de reclutamiento, selección e inducción laboral.

Fuente: Resultados encuesta empleados DECORCASA Cia LTDA.,

Elaborado: Autores

La evaluación de la percepción del Talento Humano referente a los procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal de la empresa, presentan resultados óptimos, puesto que, el 60% generó valoraciones altas, seguido del 40% con medias; datos que relacionados a lo expresado en la entrevista guardan relación, donde se menciona que al existir un mercado cambiante y niveles de competitivos elevados, constituir elementos diferenciadores que partan desde el personal, radicaría en un factor clave para el buen desempeño, añadido a ello al gestionar el proceso planteado en esta pregunta, se tendría mayor control del personal que labora dentro de DECORCASA CIA. LTDA., y se puede desarrollar de forma más eficiente la gestión por competencias, reclutando al personal acorde a sus aptitudes y requerimientos empresarial.

P7. ¿Cuál es su percepción acerca de cómo se lleva a cabo los procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal en la empresa donde labora?

Cuadro 4.6. Proceso de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Alto	6	60%
Medio	4	40%
Bajo	0	0%
Total respuestas	10	100%

Fuente: Resultados encuesta empleados DECORCASA Cia LTDA.,

Elaborado: Autores

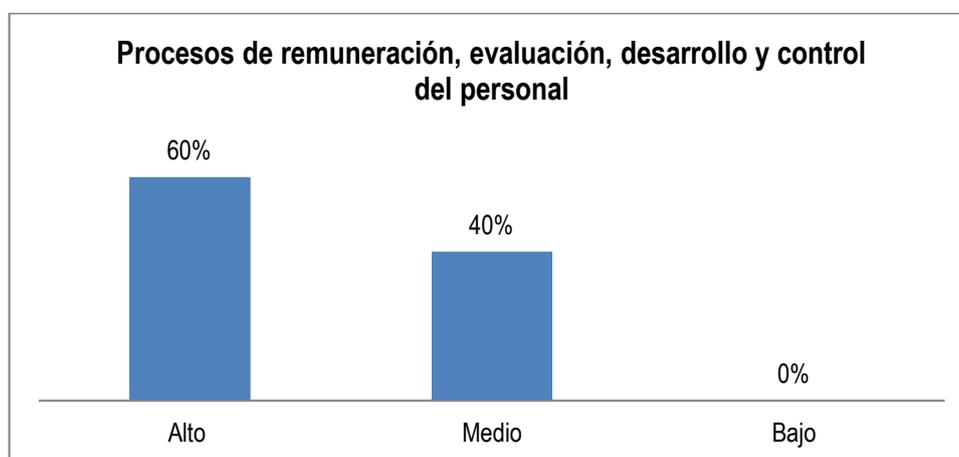


Gráfico 4.7. Procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal.

Fuente: Resultados encuesta empleados DECORCASA Cia LTDA.,

Elaborado: Autores

El criterio del personal de la empresa DECORCASA CIA. LTDA., referente a los procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal tiene respuestas altas en un 60%, seguido de medio el 40%, observándose conformidad con el modelo de gestión aplicado en la actualidad, añadido a ello, la opinión por parte de los directivos, identifica un modelo de actuación no basado en el establecimiento de políticas para el reconocimiento o desarrollo, pero si en el análisis profundo de la labor desempeñada por el personal basada en el control y evaluación permanente de los resultados generados, observándose la pertinencia de perpetuar el compromiso del personal para con la organización desde su normal desempeño y no desde procesos que además

de generar competencias puedan quebrantar las buenas relaciones laborales y a la vez flaquear el desempeño laboral y organizacional.

P8. ¿Conoce usted si en la empresa están definidas las competencias laborales del puesto de trabajo que usted ejerce?

Cuadro 4.7. Definición de las competencias empresariales

OPCIÓN DE RESPUESTA	TOTAL DE RESPUESTAS	%
Si	5	50%
No	5	50%
	10	100%

Fuente: Resultados encuesta empleados DECORCASA Cia LTDA.,

Elaborado: Autores

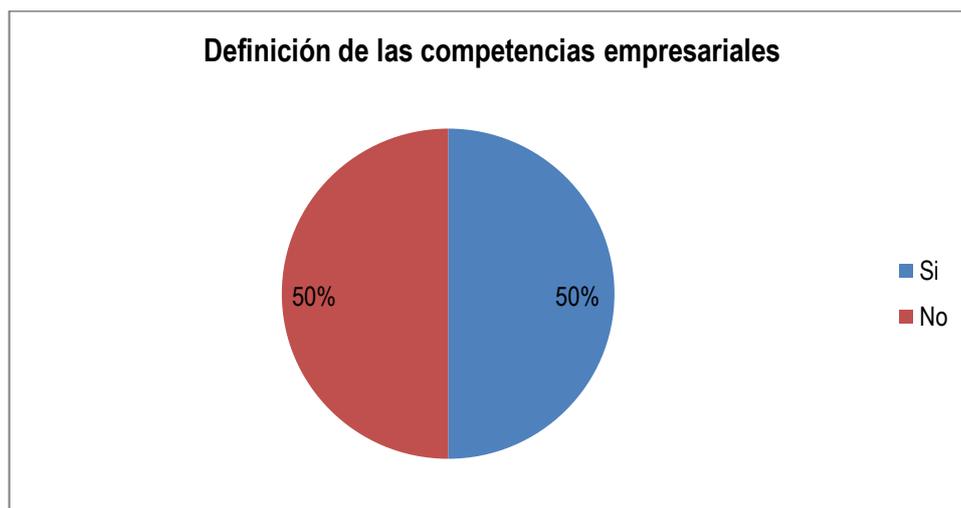


Gráfico 4.8. Definición de las competencias empresariales. Fuente: Resultados de la encuesta

Fuente: Resultados encuesta empleados DECORCASA Cia LTDA.,

Elaborado: Autores

La necesidad inminente de definir las competencias se evidencia a partir de lo planteado en la pregunta ocho, identificada en el gráfico 4.7, donde el 50% identificó que sí se encuentran definidas, mientras el otro 50% expone lo contrario, ello debido a que no se han identificado las competencias laborales o desconocen la existencia de las mismas.

Actividad 2. Revisión de la planificación estratégica de la empresa DECORCASA CIA. LTDA.

La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo niveles directivos y funcionales (Fred, 2003) o presentan divisiones departamentales que no contemplan áreas de planeación estratégica, lo cual muchas veces deja en segundo plano la parte más esencial de la administración moderna (la planificación estratégica). Identificando, los criterios antes descrito, previó la necesidad de atender dichos requerimientos mediante un análisis crítico de la situación actual de la empresa DECORCASA CIA. LTDA., la cual, en resumen, carece de especificidad, no se tienen identificado el análisis FODA, objetivos a corto o largo plazo, anuales, ni políticas, razón por la cual, se procedió a su correspondiente reestructuración, detallándose las falencias encontradas con la finalidad de sustentar el proceso.

De acuerdo a Fred (2003), una buena declaración de la misión refleja las acciones anticipadas de los clientes, describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa; lo cual en contraste con la establecida por DECORCASA CIA. LTDA., **“Brindar calidad y garantía en la comercialización de productos de óptima calidad, ajustados a las necesidades de nuestros clientes”**, carece de las características básicas, su interpretación es vaga, no refleja la esencia de su propósito como organización, tampoco responde a las preguntas establecidas por Thompson *et al.*, (2015) ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué estamos aquí?, ni expresa la dirección de largo plazo de la empresa. Por ello fue necesario proponer mejoras a la misión definida actualmente, quedando como se muestra a continuación:

“Somos una empresa dedica a la venta de materiales para acabados de construcción y decoración en interiores y exteriores del hogar u oficinas; contamos con un equipo de asesores capaces de atender los requerimientos de los clientes con experiencia, celeridad y eficiencia

garantizando la comercialización de productos respaldados con garantía y calidad, ajustados a las necesidades cambiantes del mercado”.

En cuanto a la visión actualmente declarada en la empresa DECORCASA CIA. LTDA., esta presenta una realidad poco flexible, medible y alcanzable. Tomando lo planteado por Fred (2003), la declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración; añadido a ello, otro criterio al cual se antepone la visión de DECORCASA CIA. LTDA., es al establecido por Thompson *et al.*, (2015), donde mencionan que las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como **“Posesionarnos como una empresa referente en acabados para construcción y decoración a nivel nacional”**, lo que se aplicaría a cientos de organizaciones. Concibiendo este criterio de forma errónea en la empresa de servicios estudiada, se procede a replantear la visión a continuación:

“Para el 2025, posicionarnos como empresa de decoración en acabados para el hogar, empresas y oficinas en la provincia de Manabí, mediante un incremento del 15% de la cartera de clientes, con la más moderna tecnología y tendencias del mercado de la mano”

Análisis FODA

Se identificaron los factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) de la empresa. Ver cuadro 4.8.

Cuadro 4.8. Análisis FODA. Fuente: Ejercicio realizado con la directiva de DECORCASA CIA. LTDA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal capacitado y con experiencia. ➤ Posicionamiento en el mercado. ➤ Productos de calidad y renombre. ➤ Buena comunicación coordinación y compañerismo entre los diferentes departamentos. ➤ Ambiente de trabajo agradable. ➤ Distribución física adecuada. ➤ Uso de tecnología adecuada. ➤ Adaptación continua a las nuevas tendencias de Diseño y Decoración. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demanda creciente de productos de acabado de mayor calidad. ➤ Crecimiento en la inversión del sector de la construcción. ➤ Reactivación económica. ➤ Desastres naturales.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presencia de personal con resistencia hacia el cambio. ➤ Retrasos en la entrega del producto al cliente generados por incumplimiento de los proveedores. ➤ Errores involuntarios en el procesamiento de la información por parte de los empleados. ➤ Errores producto de la falta de coordinación entre el área de bodega y despacho (transporte). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia directa. ➤ Publicidad engañosa de la competencia. ➤ Ingreso de nuevos competidores. ➤ Alza de precios en los productos de acabados. ➤ Inestabilidad política. ➤ Inestabilidad en el sector de la construcción. ➤ Inaccesibilidad a créditos monetarios.

Fuente: Gerencia DECORCASA Cia LTDA.,

Elaborado: Autores

El diagnóstico del ambiente interno y externo de la organización permitió identificar las estrategias, entre las cuales se encuentran aquellas direccionadas al precio, publicidad, tecnología, de diferenciación, y proveedores, mismas que se detallan a continuación.

Estrategias:

Estrategia de precios. - Mantener el mismo nivel de precio.

Estrategia de publicidad. - No caer en publicidad engañosa

Tecnología. - Publicidad mediante redes sociales y medios web.

Estrategia de diferenciación. - Manejarnos bajo un enfoque de garantía, calidad.

Análisis constantes de los cambios del mercado.

Proveedores: Solicitar garantías y ofertas para mantener precios competitivos en el mercado.

Estrategia de diferenciación. - Otorgar atención personalizada a los clientes.

Objetivos empresariales

- ✓ Adquisición de terreno para la ampliación de las instalaciones.
- ✓ Modernización de las instalaciones.
- ✓ Adecuación y crecimiento paulatino de la organización.
- ✓ Construcción de parqueadero que garanticen la tranquilidad y estadía de los clientes.

Políticas

- ✓ Políticas de crédito
- ✓ Políticas de compra
- ✓ Políticas de trabajo
- ✓ Reglamento de trabajo
- ✓ Reglamento interno de seguridad laboral

Actividad 3. Definición de las competencias organizacionales.

Para definir las competencias organizacionales, en primera instancia fue necesaria la conformación de un equipo de expertos, para lo cual se analizó el nivel de experticia, identificándose el coeficiente de competencia y el coeficiente de conocimiento, detallados en el cuadro 4.9, 4.10 y 4.11.

A) Coeficiente de conocimiento

El coeficiente del conocimiento indaga sobre la experticia de los posibles candidatos a integrar el equipo de expertos en temas relacionados a la investigación.

Cuadro 4.9. Coeficiente del conocimiento

CARACTERÍSTICAS		COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO								
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
1	Gestión Organizacional	9	8	9	10	8	8	10	10	8
2	Gestión del Talento humano en la Organización	10	9	9	10	8	8	10	9	8
3	Comportamiento Organizacional (CO)	10	9	9	10	9	8	7	10	8
4	Cultura y clima Organizacional	9	9	8	10	8	8	8	10	8
5	Estructura organizacional	10	9	10	10	8	8	10	9	8
6	Desarrollo Organizacional	10	9	9	10	8	8	10	10	8
7	Gestión por competencia	10	8	9	10	8	8	10	9	5
8	Desempeño y Satisfacción laboral	10	9	9	10	8	9	10	9	5
9	Competencias organizacionales y competencias laborales.	10	9	9	10	8	9	9	9	8
10	Conocimientos de los procesos administrativos de la empresa	10	10	10	10	8	9	10	9	9
Kc		0,98	0,89	0,91	1,00	0,81	0,83	0,94	0,94	0,75

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autores

B) Coeficiente de argumentación

En cuanto al coeficiente de argumentación, permite identificar el grado de aporte que los expertos tendrán en el estudio, para lo cual se emplea la tabla de ponderación expuesta en el cuadro 4.10 y los cálculos se evidencian en el cuadro 4.11.a. y 4.11.b.

Cuadro 4.10. Ponderaciones coeficiente de argumentación

Fuente de argumentación		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
Ka		1,00	0,80	0,50

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autores

Cuadro 4.11.a. Coeficiente de argumentación

Fuente de argumentación	E1			E2			E3			E4		
	(A)	(M)	(B)									
1 Análisis técnico realizados por usted	0,27			0,27				0,21		0,27		
2 Experiencia propia	0,24			0,24				0,22		0,24		
3 Trabajos de autores nacionales		0,10			0,10			0,10			0,10	
4 Trabajos de autores internacionales		0,06			0,06				0,04		0,06	
5 Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior	0,09				0,07			0,07		0,09		
6 Su intuición	0,18			0,18			0,18			0,18		
Total	0,78	0,16	0,00	0,69	0,23	0,00	0,18	0,60	0,04	0,78	0,16	0,00
Ka	0,94			0,92			0,82			0,94		

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autores

Cuadro 4.11.b. Coeficiente de argumentación

FA	E5			E6			E7			E8			E9		
	(A)	(M)	(B)												
1		0,21		0,27			0,27						0,27		
2	0,24			0,24			0,24			0,24			0,24		
3		0,10				0,06			0,06		0,10			0,10	
4		0,06		0,08			0,08			0,08				0,06	
5		0,07			0,07			0,07		0,09					0,05
6		0,14		0,18					0,10	0,18			0,18		
Total	0,24	0,58	0,00	0,77	0,07	0,06	0,59	0,07	0,16	0,59	0,10	0,00	0,69	0,16	0,05
Ka	0,82			0,90			0,82			0,69			0,90		

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autores

c) Coeficiente de competencia

Al calcular el coeficiente de competencia (K) del experto para promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre $0.8 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación (López, 2011).

Como se puede observar en el cuadro 4.12, los nueve candidatos evaluados, son considerados aptos para integrar el equipo de experto, puesto que, el

coeficiente de competencia correspondiente a cada uno, es mayor a 0,80 con un Kp promedio de 0,88.

Cuadro 4.12. Coeficiente de competencia

Expertos	Kc	Ka	K	Validación
1	0,98	0,94	0,96	Se acepta
2	0,89	0,92	0,91	Se acepta
3	0,91	0,82	0,87	Se acepta
4	1,00	0,94	0,97	Se acepta
5	0,81	0,82	0,82	Se acepta
6	0,83	0,90	0,87	Se acepta
7	0,94	0,82	0,88	Se acepta
8	0,94	0,69	0,82	Se acepta
9	0,75	0,90	0,83	Se acepta
Kp	$\frac{Kc + Ka}{2}$		0,88	→ >0,80

Fuente: Instrumento de medición Coeficiente del conocimiento

Elaborado: Autores

d) Panel de expertos

El panel de experto final queda integrado por 9 personas con experiencia en las áreas de estudio, el mismo está conformado por integrantes de la organización y profesionales con experiencia en el tema de estudio, caracterizados en el cuadro 4.13.

Cuadro 4.13. Panel de expertos

Expertos	Procesos	Profesión	Años de experiencias
Director financiero y talento humano	Talento humano	Ingeniero en auditoria	18
Asistente de gerencia	Asistente	Asistente	21
Directora de ventas	Ventas	Ing. Contabilidad y auditoria	1
Gerente general	Dirección	Empresario	25
Docente Administración de Empresas	Administración	Ingeniero comercial	15
Docente Administración Pública	Administración	Doctora en ciencias	23
Docente Administración de Empresas	Administración	Ingeniera Comercial	16
Director	Dirección	Doctor en ciencias	25
Docente Administración de Empresas	Administración	Lic. Comunicación Social	10

Fuente: Instrumento de evaluación a expertos

Elaborado: Autores

FASE II. Estudio de los procesos de la empresa.

Actividad 4. Identificación de los procesos internos y selección de los procesos claves de la empresa DECORCASA CIA LTDA.

Para la identificación de los procesos, se realizaron sesiones de trabajo con el panel de expertos. Mediante la técnica de lluvia de ideas y la aplicación de una metodología analítico-sintética, se identificaron los procesos internos de acuerdo al criterio del grupo de expertos. Luego se procedió a la selección de los procesos relevantes para lo cual se aplicó el método kendall (anexo 2); mediante la escala generada de la sumatoria de los expertos ($\sum a_i$).

En cuanto a los resultados se evidencia concordancia entre los criterios emitidos por los expertos, con un coeficiente de 0,89 (ver Anexo 2). Los procesos relevantes identificados y que cumplen con la condición $\sum A_i < T$, siendo $T = 32.44$ (ver anexo 2), son:

- Gestión administrativa
- Talento humano
- Financiero
- Ventas (atención al cliente)
- Compras
- Logística (gestión de inventarios)
- Distribución de mercadería (entrega al cliente)

Siguiendo la metodología propuesta por Parra (2005) se seleccionaron los procesos claves mediante una matriz de ponderaciones, donde el panel de experto asignó pesos en una escala del 1 al 5 (ver cuadro 4.14), considerando la importancia de los siguientes elementos:

- Impacto en el cliente (relacionado con la satisfacción del cliente).

- Incidencia en el cumplimiento de la misión de la empresa (si los resultados del proceso tienen una incidencia directa en el cumplimiento de la misión de la organización)
- Susceptibilidad al cambio (si es un proceso al cual se le puede realizar mejoras, cambios, reingeniería, en aras de reforzar la misión de la empresa y su impacto en el cliente).

Cuadro 4.14. Matriz de ponderación para seleccionar los procesos claves.

Nombre del proceso	Impacto en el cliente	Incidencia en el cumplimiento de la misión	Susceptibilidad al cambio	Total puntos
Proceso 1				
Proceso 2				
Proceso n				

Fuente: Parra (2005)

Elaborado: Autores

Posterior a ello se procedió al cálculo de la media de las ponderaciones, para lo cual se empleó el cuadro 4.15.

Cuadro 4.15. Cálculo de la media de las puntuaciones

N°	Procesos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	En	Total
1												
2												
3												
n												

Fuente: Parra (2005)

Elaborado: Autores

Siguiendo los pasos de Parra (2005) citada por López (2011), se aplicó la matriz propuesta por para la selección de los procesos claves, que son aquellos cuyo valor total de las ponderaciones sea mayor o igual al valor promedio de todas las ponderaciones dadas por los expertos (116 puntos).

En el cuadro 4.16 se muestra que los procesos de ventas y compras son los que cumplen esta condición por lo que son seleccionados como procesos claves de la empresa DECORCASA.

Cuadro 4.16. Selección de procesos claves

N°	Proceso	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	En
1	Gestión administrativa	13	15	13	11	13	11	11	13	13	113
2	Talento humano	11	15	15	10	12	10	10	11	12	106
3	Financiero	13	15	15	9	12	9	9	12	12	106
4	Ventas (atención al cliente)	12	14	14	15	15	15	15	15	15	130
5	Compras	13	12	12	14	15	15	14	15	15	125
6	Logística (gestión de inventarios)	12	11	14	12	14	12	12	12	14	113
7	Distribución de mercadería (entrega al cliente)	12	12	11	11	12	14	14	14	15	115
Media											116

Fuente: Consulta a expertos

Elaborado: Autores

Actividad 5. Definición de las competencias de los procesos claves y diseño de la ficha de procesos.

Luego de identificar los procesos claves, se procedió a definir las competencias correspondientes. En esta etapa se recopiló los criterios de los expertos, referente a las competencias que derivan en cada proceso:

Competencias: proceso clave ventas

Entre las posibles competencias asociadas al desempeño funcional del área de venta se encuentran: Trabajo en equipo, relación calidad-precio, Fiabilidad del servicio, orientación al cliente, capacidad de respuesta, de las cuales, mediante el cálculo del coeficiente Kendall se obtuvo una correlación de 0,83, siendo mayor a 0,50, ratifica la consistencia de las competencias superiores al criterio de comparación (T; 31,57), encontrándose entre estas:

- Orientación al cliente
- Relación calidad-precio
- Capacidad de respuesta
- Fiabilidad de servicio
- Trabajo en equipo

Los datos se pueden observar en el anexo 3.

Además, se elaboraron las fichas de procesos en las cuales se detalla información relevante de estos. Se muestran en el cuadro 4.17

Cuadro 4.17. Ficha de procesos, Venta

FICHA DE PROCESOS	
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas	RESPONSABLE: Jefe de ventas
TIPO DE PROCESO: Clave	
Misión del proceso	Objetivo del proceso
“Atender de forma eficiente y oportuna al cliente, procurando satisfacer sus necesidades en cuanto al servicio y producto solicitado”	Tiene por objetivo cumplir con el proceso de manera que se concrete la venta, garantizar la buena estadía del cliente y entregar un producto en condiciones óptimas.
Requerimientos del proceso:	
Orientación al cliente, relación calidad-precio, capacidad de respuesta, fiabilidad de servicio, trabajo en equipo	
Entrada	salida
Solicitud del cliente	Entrega de producto solicitado por el cliente
Inicio del proceso	Fin del proceso
Recibir y solicitar requerimientos al cliente	Entregar/distribuir producto al cliente
Procesos relacionados:	
Gestión administrativa Talento humano Financiero Compras Logística (gestión de inventarios) Distribución de mercadería (entrega al cliente)	
Actividades del proceso	
Recibir y solicitar requerimientos al cliente. Prestar asesoría al cliente. Mostrar productos disponibles. Prepara y entregar cotizaciones al cliente. Aplicar cambios pertinentes a la cotización. Receptar pago del cliente y documentación pertinente. Despachar orden de venta. Entregar/distribuir producto al cliente.	
Actividades críticas	
Recibir y solicitar requerimientos al cliente Prestar asesoría al cliente Entregar/distribuir producto al cliente.	
Revisión de la información	
Preparada por: Gema G. Quiroz Daza y Diego R. Acosta Saavedra	Fecha de terminación: 13-09-2018
Revisada por: Fidel Enver Zambrano Cedeño	Fecha de revisión: 11-09-2018

Fuente: Decorcasa Cía. Ltda.

Elaborado: Autores

Competencias: proceso clave compras

Siguiendo el procedimiento aplicado al proceso de venta, se gestiona la identificación de las competencias del área de compras (anexo 4), donde el coeficiente de Kendall 0,82 señala la existencia de concordancia entre los expertos y el criterio de comparación ubicado en 43,80 determina que el proceso de compra deberá cumplir las siguientes competencias:

- Adecuada relación con proveedores.
- Eficiente gestión de compra.

- Optimización de recursos.
- Gestión de inventarios.

En cuanto a los elementos claves que vinculan al proceso con su misión, visión, requerimientos, actividades y demás referencias, se detallan en la ficha de proceso descrita en el cuadro 4.18.

Cuadro 4.18. Ficha de procesos, Compra

FICHA DE PROCESOS	
NOMBRE DEL PROCESO: Compras	RESPONSABLE: Jefe de compras
TIPO DE PROCESO: Clave	
Misión	Objetivo
“Ejecutar la gestión de compra de manera oportuna, procurando mantener el stock y la calidad de los productos y servicios contratados, además de gestionar procesos que permitan la comercialización competente del inventario”	Tiene como prioridad mantener las relaciones bilaterales con los proveedores y la gestión de nuevos proveedores, procurando desarrollar negociaciones eficientes. Además, de gestionar el inventario de manera oportuna, con la finalidad de mantener el Stock de forma correcta.
Requerimientos del proceso:	
Adecuada relación con proveedores, eficiente gestión de compra, optimización de recursos, gestión de inventarios .	
Entrada	salida
Gestión de compra	Mercadería adquirida
Inicio del proceso	Fin del proceso
Analizar inventario faltante	Almacenar mercadería
Procesos relacionados:	
Gestión administrativa. Talento humano. Financiero. Venta (atención al cliente). Logística (gestión de inventarios). Distribución de mercadería (entrega al cliente).	
Actividades del proceso	
Analizar inventario faltante. Gestionar compra. Contactar proveedores. Analizar cotizaciones. Ratificar orden de compra. Receptar compra. Analizar calidad de la compra. Devolver compra. Emitir facturación e inventariado. Almacenar mercadería.	
Actividades críticas	
Analizar inventario faltante. Gestionar compra. Analizar calidad de la compra.	
Revisión de la información	
Preparada por: Gema G. Quiroz Daza y Diego R. Acosta Saavedra	Fecha de terminación: 13-09-2018
Revisada por: Fidel Enver Zambrano Cedeño	Fecha de revisión: 11-09-2018

Fuente: Decorcasa Cía. Ltda.

Elaborado: Autores

Actividad 6. Realización del flujograma

Con la finalidad de identificar el proceso de compra y venta de describen las actividades que conlleva su desarrollo mediante la aplicación del diagrama de Ottida, presentado en la figura 4.1 (proceso de venta) y 4.2 (proceso de venta), mientras en el cuadro 4.19, se muestra el proceso flujo esencial de ambos, detallando el inicio del proceso (ingreso), el desarrollo del proceso y la salida o producto final de su gestión.

Cuadro 4.19. Proceso esencial de compra y venta

INGRESO	PROCESO	SALIDA
Solicitud de cliente	Gestión de venta	Entrega de producto solicitado por el cliente
Gestión de compra	Gestión de proveedores	Mercadería adquirida

Fuente: Gerencia DECORCASA Cia Ltda.

Elaborado: Autores

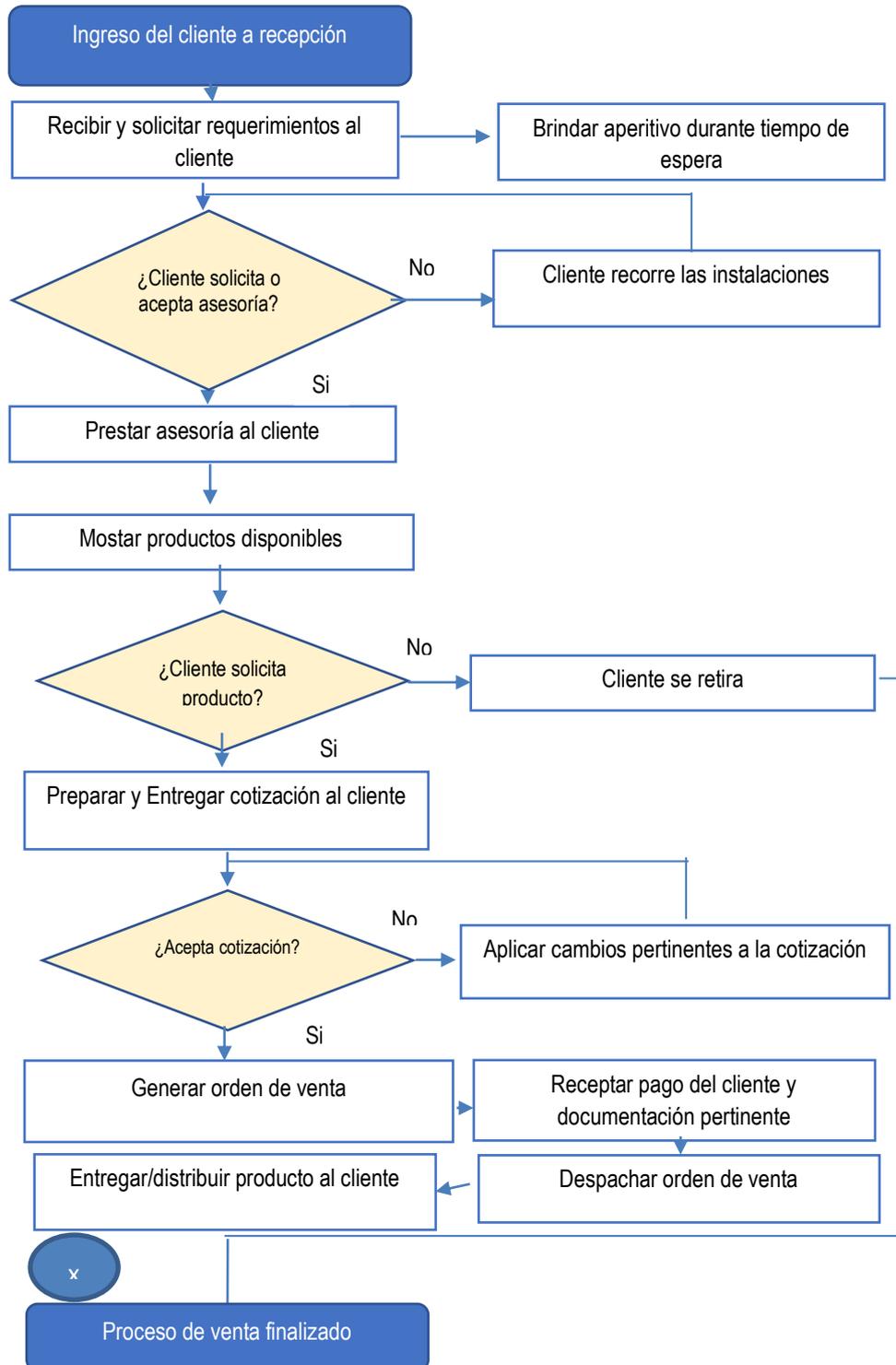


Figura 4.1. Diagrama proceso de venta DECORCASA Cía. Ltda.

Fuente: Gerencia DECORCASA Cia Ltda.

Elaborado: Autores

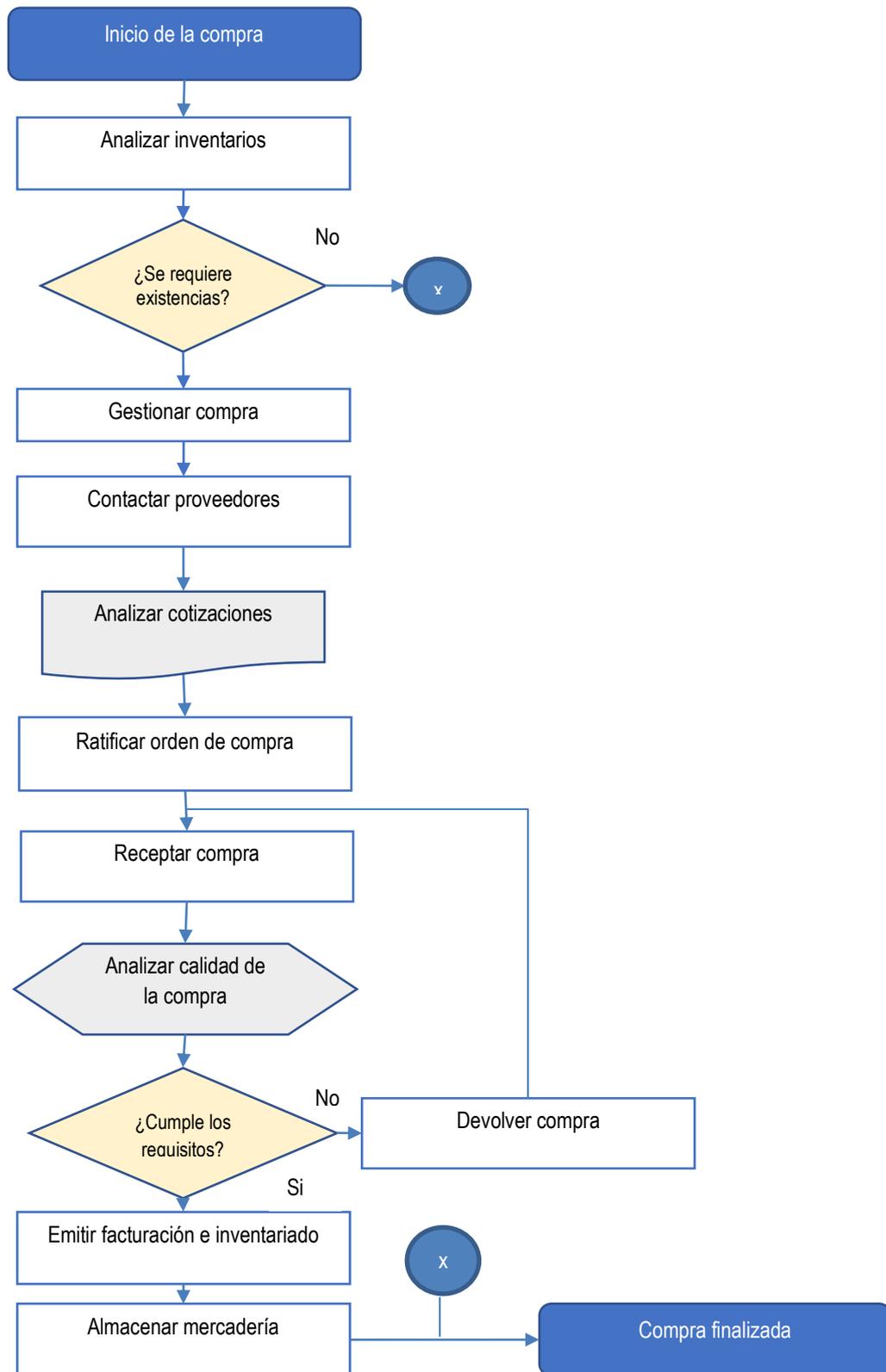


Figura 4.2. Diagrama proceso de compra DECORCASA Cía. Ltda.

Fuente: Gerencia DECORCASA Cía Ltda.

Elaborado: Autores

FASE III: Análisis y diseño de puesto de trabajo en el proceso de venta de DECORCASA CIA. LTDA.

La identificación de los procesos internos y dentro de estos los procesos claves de DECORCASA CIA LTDA, realizado en la fase anterior fue el punto de partida para elaborar el análisis de los puestos de trabajos con la respectiva elaboración de los perfiles de competencias y el análisis de la calidad del servicio prestado; actividades que se detallan a continuación.

Actividad 7. Análisis del proceso de venta de la empresa DECORCASA CIA. LTDA, como uno de los procesos claves de la organización.

DECORCASA Cía. Ltda., inicio sus operaciones en el año 2005, con el propósito de introducir en el mercado de Manta la venta de productos para la decoración del hogar, entre los cuales se encuentran: cerámica, porcelanato, sanitarios, griferías y demás complementos requeridos en el hogar, con diversas gamas en su haber, entre las cuales se pueden enunciar productos como: GRAIMAN, GRIFINE, FV, EDESA, TEKA, FV, SIKA, CENYCA (piedra), entre otras.

Cuenta con un total de 25 empleados, de los cuales 14 son hombres y 11 mujeres; el personal del área de venta, está compuesto por 7 miembros, de los cuales uno corresponde al Jefe de ventas y los otros 6 se encuentran a cargo del proceso de venta o atención a los clientes. En lo que respecta a su nómina de cliente, haciende a 1000, de los cuales aproximadamente 200 componen el grupo de habituales o recurrentes.

En lo que respecta a la cuantificación de sus ventas anuales, según datos históricos proporcionado por la empresa sus ingresos aproximados durante el año 2016 hacienden a \$2.500.000,00; para el año 2017, \$2.600,000,00, mientras el primer semestre del 2018, los valores corresponden a \$1.400.000,00; acotando además que durante los 2 últimos años generaron un repunte en los ingresos, dada la oportunidad que le representó al sector de la construcción el terremoto ocurrido en Ecuador durante el 2017; adicional a ello, entre los

aspectos negativos se puede mencionar, el freno en la capacidad de inversión y una ligera reducción en las ventas por las políticas gubernamentales, y la latente reducción de inversión en la industria de la construcción por el déficit económico actual.

Añadido a lo antes mencionado, DECORCASA Cía. Ltda., ha mantenido un enfoque hacia la mejora continua que contribuye a realizar el proceso de venta con mayor eficiencia; dado que ha efectuado a través de los años inversión en costos preventivos como ampliación de infraestructura durante el año 2016 por un valor de \$130,000,00; capacitación del personal en temas relacionados a venta y estrategias de venta con inversión aproximada de \$780,00; además de implementar una política de atención al cliente que garantice la buena estadía del mismo durante el proceso de compra, para lo cual durante los tiempos de espera se ofrece aperitivos como: té, café, tangos, revistas, entre otros.

Actividad 8. Identificar los puestos de trabajo para la elaboración de los perfiles de competencias una vez comprobado que no están definidos en la empresa DECORCASA.

En la actualidad no se ha realizado el diseño de los perfiles de los puestos que intervienen en el proceso de venta de DECORCASA Cía Ltda, por lo que se procedió a su respectiva estructuración, para lo cual se partió con la identificación de los puestos de trabajo de este proceso, los cuales son:

- El jefe de ventas: el puesto está ocupado por una mujer en calidad de dirigente.
- Vendedor: existe una plantilla de 6 empleados

Definición de las competencias laborales del puesto Jefe de ventas y vendedores

Posterior a la identificación de los puestos de trabajo del proceso de venta, se procedió a definir las competencias bajo las cuales se ejecutan las labores, para lo cual, se consideró al panel de expertos, encargado de examinar las competencias y seleccionar aquellas prioritarias mediante la siguiente interrogante:

¿Qué sistema de conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades de la personalidad garantizan el desempeño competente en el puesto...?

Fue necesario en primer lugar revisar las funciones que se realizan en los puestos de trabajo estudiados, para lo cual se aplicó la observación directa, la entrevista a los actuales vendedores, al gerente y al jefe de ventas, ya que actualmente la empresa no cuenta con un documento donde se plasmen las funciones a desarrollarse en los puestos.

Posterior a este análisis se procedió a la definición de las competencias laborales, siendo necesario trabajar con el equipo de expertos.

Para definir las competencias tanto del puesto de Jefe de ventas como de Vendedor, los expertos listaron un conjunto de posibles competencias mediante la técnica Lluvia de ideas. Luego de aplicar una metodología analítico-sintética, se definió el listado final, el cual fue consensuado mediante la aplicación del coeficiente Kendall, generándose un valor de $W=0.53$ para el puesto de Jefe de ventas y $W=0.83$ para el puesto de Vendedor, ratificándose la consistencia de los resultados al ser el consenso mayor a 0,50 en ambos casos. Los cálculos se detallan con mayor precisión en los anexos 5 y 6. Estas competencias fueron incluidas en los perfiles de competencias elaborados.

Las competencias definidas para el puesto de Jefe de ventas fueron:

Competencias actitudinales

- Formación en ventas, comercial o gestión organizacional.
- Conocer las normas de seguridad y salud ocupacional.
- Analizar inventariado
- Conocimiento del proceso de venta
- Conocimiento de técnicas comerciales.
- Generar informes y reportes de control

Competencias comunicacionales

- Facilidad para relacionarse y comunicarse
- Manejo de quejas y solución de conflictos
- Comunicación asertiva

Competencias de influencias

- Capacidad de liderazgo
- Imagen personal
- Conocimiento de los productos.
- Capacidad de persuasión.

Competencias interpersonales

- Facilidad para trabajar bajo presión
- Auto control (emocional)
- Empoderamiento

Las competencias definidas para el puesto de vendedor fueron:

Competencias actitudinales

- Calidad del servicio
- Prospección (Búsqueda de nuevos clientes)
- Conocer las normas de seguridad y salud ocupacional.
- Analizar inventariado
- Conocimiento del proceso de venta
- Conocimiento de técnicas comerciales

Competencias comunicacionales

- Trabajo en equipo

- Comunicación asertiva

Competencias de influencias

- Empatía personal
- Imagen personal
- Conocimiento de los productos.
- Capacidad de persuasión

Competencias interpersonales

- Proactividad
- Empoderamiento

Cuadro 4.20. Competencias del ejecutivo de ventas

FICHA DEL PERFIL DE PUESTO	
Nombre del cargo: Ejecutivo de ventas	Responsable: Jefe de ventas
Nivel de escolaridad: Sin definir	Experiencia: No definida
Posición del trabajo: Sentada y de pies	Riesgos laborales: Estrés, caídas incidentales
Tipo y grado de esfuerzo característico: Físico: 10% Mental: 90%	Medios de seguridad: No se requieren
Horarios de Jornadas Lunes a viernes: 8:00am - 17:00pm Sábados: 8:00am a 12:00pm	Reporta a: ✓ Jefe de ventas ✓ Talento humano
Misión	Objetivo
"Brindar atención pertinente a los clientes "	Otorgar atención personalizada a los clientes mediante la venta de productos que cubran las necesidades requeridas.
Funciones Básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable de atender los requerimientos de los clientes. ➤ Asesorar al cliente sobre las diferentes alternativas de productos y servicios ofertados, para garantizar la comercialización de los mismos. ➤ Seguir el respectivo proceso de venta para garantizar la entrega del producto al cliente con prontitud y fiabilidad. ➤ Aplicar las estrategias de ventas adecuadas que faciliten los procesos de ventas. ➤ Entregar reportes de ventas. 	
Competencias del puesto:	
Competencias actitudinales <ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad del servicio ➤ Prospección (Búsqueda de nuevos clientes) ➤ Conocer las normas de seguridad y salud ocupacional. ➤ Analizar inventariado ➤ Conocimiento del proceso de venta ➤ Conocimiento de técnicas comerciales Competencias comunicacionales <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Comunicación asertiva 	Competencias de influencias <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empatía personal ➤ Imagen personal ➤ Conocimiento de los productos. ➤ Capacidad de persuasión Competencias interpersonales <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proactividad ➤ Empoderamiento
Revisión de la información	
Preparada por: Gema G. Quiroz Daza y Diego R. Acosta Saavedra	Fecha de terminación: 13-09-2018
Revisada por: Fidel Enver Zambrano Cedeño	Fecha de revisión: 11-09-2018

Fuente: DECORCASA Cia Ltda.

Elaborado: Autores

Cuadro 4.21. Competencias Jefe de ventas

FICHA DEL PERFIL DE PUESTO	
Nombre del cargo: Jefe de ventas	Responsable: Jefe de ventas
Nivel de escolaridad: Instrucción Superior	Experiencia: 1 año en puestos a fines
Posición del trabajo: Sentada y de pies	Riesgos Físicos: Ninguno Riesgos Emocionales: Estrés
Tipo y grado de esfuerzo característico: Físico: 10% Mental: 90%	Medios de seguridad: No se requieren
Horarios de Jornadas Lunes a viernes: 8:00am - 17:00pm Sábados: 8:00am a 12:00pm	Reporta a: ✓ Gerencia ✓ Financiero
Misión	Objetivo
"Dirigir, gestionar y controlar los procesos ligados al área de venta, mediante la delegación de funciones y el control del equipo de trabajo a cargo "	Controlar el proceso de venta y lograr las metas propuestas
Funciones Básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir y controlar al equipo de ventas ➤ Generar y desarrollar carteras de clientes nuevos ➤ Lograr que el equipo de trabajo cumpla con las metas propuesta ➤ Reportar las ventas nuevas a los departamentos a fines. 	
Competencias del puesto:	
Competencias actitudinales <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formación en ventas, comercial o gestión organizacional. ➤ Conocer las normas de seguridad y salud ocupacional. ➤ Analizar inventariado ➤ Conocimiento del proceso de venta ➤ Conocimiento de técnicas comerciales. ➤ Generar informes y reportes de control Competencias comunicacionales <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilidad para relacionarse y comunicarse ➤ Manejo de quejas y solución de conflictos ➤ Comunicación asertiva 	Competencias de influencias <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de liderazgo ➤ Imagen personal ➤ Conocimiento de los productos. ➤ Capacidad de persuasión. Competencias interpersonales <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilidad para trabajar bajo presión ➤ Auto control (emocional) ➤ Empoderamiento
Revisión de la información	
Preparada por: Gema G. Quiroz Daza y Diego R. Acosta Saavedra	Fecha de terminación: 13-09-2018
Revisada por: Fidel Enver Zambrano Cedeño	Fecha de revisión: 11-09-2018

Fuente: DECORCASA Cia Ltda.

Elaborado: Autores

Actividad 9. Realizar un análisis de las quejas existentes en el área de ventas con el objetivo de definir si su ocurrencia está relacionada con el desempeño laboral del personal de ventas.

En lo que respecta al estudio de la calidad del servicio prestado mediante la herramienta SERVQUAL, se analizaron cinco dimensiones entre las cuales se pueden enunciar los elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, su viabilidad de aplicación en el estudio se justifica mediante la aplicación de la metodología bibliográfica-teórica, puesto que se

indago en diferentes estudios que empleaban el mismo procedimiento, los estudios relacionados, se los puede observar en el cuadro 4.22; mientras la herramienta se la identifica en el anexo 7.

Cuadro 4.22. Estudios relacionados a la herramienta SERVQUAL

Autor	Año	Fin
Reboloso, Salvador, Fernández y Cantón	2004	Análisis y aplicación del SERVQUAL en los estudios Universitarios.
Ibarra, Casas y Partida	2011	Método SERVQUAL aplicado a la sala de cine, Cinemark y Cinépolis.
Matsumoto	2014	Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto.
Torres y Vásquez	2015	Modelo de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis.
Alvarado	2017	Aplicación del modelo de evaluación de la calidad SERVQUAL y establecimiento de medidas de intervención para la empresa COOSALUD EPS-S.

Fuente: Reboloso *et al.*, (2004); Ibarra *et al.*, (2011); Matsumoto (2014); Torres y Vásquez (2015); Alvarado (2017).

Elaborado: Autores

De los estudios mencionados en el cuadro 4.17, relacionados al SERVQUAL, se puede concluir el amplio campo de aplicación, involucrando al sector de servicio de la educación, salud y empresarial; sin embargo, en la mayoría de los estudios se concluye que se requiere ampliar el campo de evaluación de la herramienta, adaptándola a las necesidades del ambiente con el cual se vincula la organización objeto de estudio.

Por otra parte, en la etapa de aplicación de la herramienta SERVQUAL, para definir la población estadística se tuvo en cuenta la base de clientes habituales de la empresa DECORCASA Cia Ltda., la cual hace a 200 clientes, constituyendo esta la población estadística para realizar el estudio. Aplicando la expresión matemática [4.1], se realizó el cálculo del tamaño de muestra, la cual generó un total de 115 clientes a encuestar, para la selección de los elementos que integran la muestra, se consideró pertinente aplicar un muestreo aleatorio simple, ya que todos cumplen la misma condición para ejecutar el estudio.

$$n = \frac{P * Q * z^2 * N}{N * E^2 + z^2 * P * Q} \quad [4.1]$$

Error muestral (E)= 0.05

Proporción de éxito (P)= 0.5

Proporción de fracaso (Q)= 0.5

Tamaño de la población (N)= 200

Nivel de confianza (Z)= 95% (1.65)

Muestra (n) = 115

Los resultados del estudio evidencian los indicadores mediante una escala que va desde: **-2 = Mucho menos de lo que esperaba -1= Menos de lo que esperaba 0= Lo que esperaba 1= Más de lo que esperaba 2= Mucho más de lo que esperaba**; identificados a continuación:

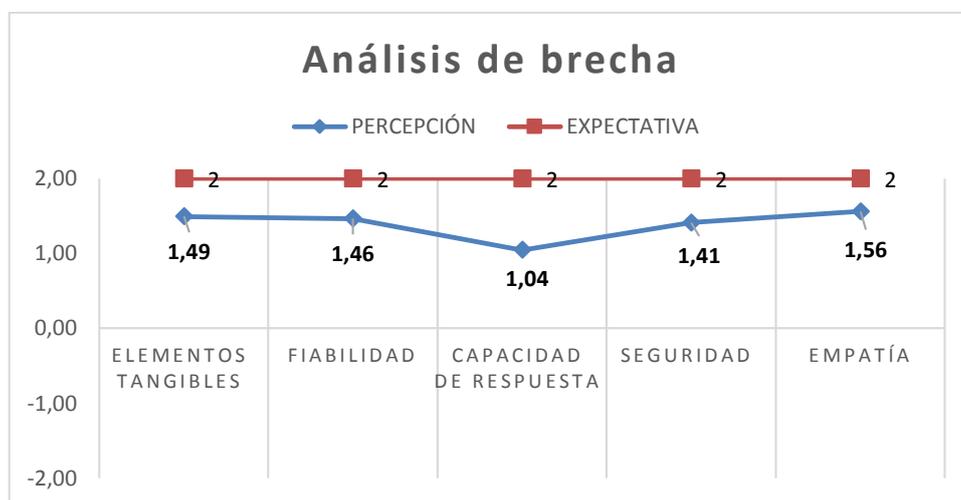


Gráfico 4.9. Resultados de las dimensiones evaluadas

Fuente: Clientes DECORCASA Cia Ltda.

Elaborado: Autores

Los resultados de las dimensiones evaluadas para determinar la calidad del servicio, son aceptables, como se puede identificar en el gráfico 4.9, los elementos tangibles dentro de la organización son adecuados, con un valor de 1,49, cual es un indicio de la existencia de equipos de trabajos modernos, instalaciones físicas atractivas y buena imagen del personal; en lo que respecta a la fiabilidad, seguridad y empatía con resultados similares que corresponden a 1,46; 1,41 y 1,56 respectivamente, presentan valores aceptables; puesto que, los clientes consideran haber recibido un trato adecuado, además la empresa procura siempre la solución de sus dudas en un tiempo prudente; además dada la capacitación y experticia demostrada por los vendedores, se evidencia la

confianza de los clientes hacia la empresa y la seguridad percibida que tienen al efectuar las transacciones, producto de la experiencia, predisposición y buen trato propiciado por el equipo de trabajo de DECORCASA Cía. Ltda.; por otra parte, la dimensión con resultados más bajos y que por tanto evidencia una mayor dispersión entre la expectativa y la percepción, es la capacidad de respuesta, con 1,04; la incidencia de este resultado recae en aspectos como los tiempos de espera inadecuados, además de demostrar cierto grado de inconformidad con las respuestas generadas a sus dudas. Considerando otros elementos a mejorar se pueden citar los materiales visuales como: publicidad, folletos o página web, requiriéndose que estos sean dinámicos y visualmente atractivos.

Cuadro 4.23. Índice de calidad del servicio

	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
PERCEPCIÓN	1,49	1,46	1,04	1,41	1,56
EXPECTATIVA	2	2	2	2	2
BRECHA	-0,51	-0,54	-0,96	-0,59	-0,44
ICS GENERAL			-0,61		

Fuente: Clientes DECORCASA Cía. Ltda.

Elaborado: Autores

En cuanto a los clientes de DECORCASA Cía. Ltda., la dimensión que más se aleja de cero es la capacidad de respuesta, por tanto se puede evidenciar que existe menor conformidad con la disponibilidad de información del momento en que se ejecutan los servicios, el establecimiento de tiempos de espera adecuados, y la capacidad y predisposición para atenderlos en cualquier momento; por otra parte aquella dimensión que más se acerca a cero y por tanto infiere en una mayor calidad, es la atención individualizada, el trato amable, la preocupación por los intereses de los clientes, aquellos elementos que constituyen una ventaja competitiva junto a la adecuada distribución de los espacios, los clientes se encuentran a gusto con las instalaciones y la calidad en la atención, contribuyendo a generar un resultado optimista en cuanto a la percepción del servicio recibido; puesto que, estarían dispuestos a recomendar la empresa y volver a comprar, de acuerdo a un consenso del 100% con respuestas de sí.

Fase IV. Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias

Actividad 10. Definición de los criterios de evaluación ajustada a los puestos de trabajo estudiado (aplicación del Delphi)

Para la definición de los criterios de evaluación del desempeño, se procedió en primer lugar a establecer los indicadores generales de evaluación de las competencias laborales, para lo cual mediante una búsqueda bibliográfica se analizaron diversas propuestas, identificándose una serie de indicadores establecidos, como aquellos identificados en el cuadro 4.24.

Cuadro 4.24. Indicadores generales para la evaluación de las competencias

Autor	Indicador
Lopez (2011)	Cantidad de trabajo realizado Eficiencia Productividad Disciplina laboral Cuidado de la propiedad social
Vicente, Sánchez, Luna (2014)	Actitud analítica y crítica Comunicación Trabajo en equipo Toma de decisiones Capacidad de integración Liderazgo
Brazzolotto (2012)	Compromiso Justicia Orientación al cliente Dinamismo energía Trabajo en equipo Manejo de relaciones de negocios Capacidad de planificación y organización Conocimiento de la industria y mercado
Valdéz, Garza, Perez, Gé, Chávez (2015)	Organización del trabajo Comunicación institucional Seguridad y salud en el trabajo Estimulación moral y desarrollo Selección e integración y evaluación del desempeño
Acosta y Aliaga (2017)	Calidad del servicio Compromiso Integridad Vocación del servicio Trabajo en equipo Liderazgo Comunicación efectiva

Fuente: Elaborado a partir de autores citados

Elaborado: Autores

Posterior a la identificación del grupo de indicadores generales de evaluación del desempeño, mediante el análisis y síntesis de los mismos se procedió a su respectiva depuración, implementando la metodología Delphi, donde mediante la evaluación por rondas se establecieron los indicadores, para medir el desempeño del personal.

En la primera ronda se presentó a los expertos, aplicándola vía email y personal, un listado inicial con los indicadores recopilados de la revisión bibliográfica (Ver anexo 8). En esta ocasión los expertos modificaron, agregaron y eliminaron indicadores.

Posteriormente se procedió a aplicar la técnica de reducción de lista, para obtener un listado unificado y homogéneo, que fue presentado nuevamente a los expertos para el desarrollo de la segunda ronda.

En la segunda ronda, los expertos votaron si están de acuerdo o no con cada uno de los indicadores propuestos, siendo 1 si es SI y 2 si es NO. (Ver anexo 8.1).

En el cuadro 4.25 se pueden observar los resultados obtenidos del cálculo de los respectivos coeficientes de concordancia de cada indicador, seleccionándose aquellos indicadores cuyo $C_c \geq 0,60$ (anexo 8.2).

Cuadro 4.25. Indicadores validados

Indicadores	RJ	VN	$C = (1 - V_n / V_t)$
Eficiencia	9	1	0,88
Productividad	9	1	0,88
Cuidado de la propiedad social	9	3	0,66
Comunicación	9	0	1
Capacidad de integración	9	2	0,77
Orientación al cliente	9	0	1
Capacidad de planificación y organización	9	1	0,88
Conocimiento de la industria y mercado	9	3	0,66
Calidad del servicio	9	1	0,88

Fuente: Evaluación consenso expertos

Elaborado: Autores

Actividad 11. Definición de los indicadores de evaluación generales y específicos

Posterior a la identificación de los indicadores generales se procedió a la definición de los indicadores específicos, para lo cual se aplicó la selección por rondas, donde:

En la primera ronda el panel de expertos analizó una serie de preguntas (sub-indicadores), proponiendo además aquellas que deberían ser integradas en cada uno de los indicadores generales validados. En esta etapa se analizaron indicadores definidos por otros investigadores, por los expertos y el criterio de los investigadores, enlistando un grupo final generado del análisis y síntesis de los mismos que configuró un total de 48 sub-indicadores, mismos que se pueden observar en el anexo 9.

Posterior a ello, al igual que en el procedimiento para la selección de los indicadores generales, se aplicó la metodología de reducción de lista, donde el panel de analistas sometió a evaluación las preguntas propuestas (ver anexo 9.a).

En la segunda ronda, se les pidió a los expertos valorar las preguntas que componían los indicadores generales, mediante dos criterios de evaluación: SI, que expresa aceptación y NO, denota desacuerdo.

De los resultados generados, en el anexo 9.b., se puede identificar aquellas preguntas validadas, correspondiendo estas a aquellas cuyo $Cc \geq 0,60$; además a modo de síntesis en el cuadro 4.26., se puede observar la descripción de los indicadores generales con la cantidad de sub-indicadores que los componen.

Cuadro 4.26. Indicadores validados

Indicadores	Nº indicadores validados	Numeración
Eficiencia	4	1-4
Productividad	4	5-8
Cuidado de la propiedad social	3	9-11
Comunicación	4	12-15
Capacidad de integración	5	16-20
Orientación al cliente	5	21-25
Capacidad de planificación y organización	5	26-30
Conocimiento de la industria y mercado	5	31-35
Calidad del servicio	8	36-43

Fuente: Evaluación consenso expertos

Elaborado: Autores

El instrumento final como se puede observar en el cuadro 4.27, se encuentra compuesto por nueve indicadores y 43 preguntas divididas, las cuales para la respectiva evaluación se contempló la implementación de una escala de 5 criterios:

Cuadro 4.27. Escala de evaluación

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Elaborado: Autores y panel de expertos

La escala antes descrita atiende a los puntos que corresponde a la evaluación del empleado en cada pregunta para lo cual se aplica la fórmula propuesta por los investigadores, descrita a continuación:

$$Vp = Vr/Tc$$

Vp= Valora pregunta

VR= Valor de respuestas

Tc= Total criterios (En el caso de la herramienta se aplican 5 criterios).

Cuadro 4.28. Ejemplo calculo valor por sub-indicador

Indicadores	1	2	3	4	5	Vp= Vr/Tc
Eficiencia						
1. ¿Aprovecha al máximo la jornada de trabajo?				4		Vp= 4/5 = 0.80
2. ¿Puede emprender sus tareas, sin que se lo indiquen?					5	Vp= 5/5= 1.00

Elaborado por: Autores y panel de expertos

Luego de generar el valor de cada sub-indicador, se obtiene el valor del instrumento, mediante el sumatorio total de las 43 preguntas validadas en la herramienta, como se muestra en el cuadro 4.29.

Cuadro 4.29. Ejemplo calculo resultado empleado

Indicadores	1	2	3	4	5	Vp= Vr/Tc
Eficiencia						
1. ¿Aprovecha al máximo la jornada de trabajo?				4		0.80
2. ¿Puede emprender sus tareas, sin que se lo indiquen?					5	1.00
Valor total						0.80 + 1.00= 1.80

Elaborado por: Autores y panel de expertos

En cuanto a los resultados del instrumento propuesto para evaluar al equipo de trabajo estos contemplan una escala de valoración del 1 al 43 donde:

1-8= Desempeño inaceptable

9-16= Desempeño bajo

17-24= Desempeño cuestionable

25-32= Desempeño adecuado

32-43= Desempeño optimo

De los datos detallados, se puede concluir que aquellos colaboradores con una evaluación por debajo de 24 puntos, resultaría cuestionable su labor dentro de la organización y por tanto requeriría indagar los acontecimientos que conllevan a los resultados, con la finalidad de evitar inconvenientes en el pleno desempeño de las actividades operativas.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El diagnóstico de la gestión por competencias efectuado en la empresa DECORCASA Cía. Ltda. Mediante la aplicación de las técnicas correspondientes, permitió evidenciar que en la empresa no se ha implementado un sistema de gestión por competencias que permita potenciar sus resultados; la revisión de la planificación estratégica de la organización posibilitó la identificación de las variables estratégicas, siendo necesario reformular la Misión y la Visión de la empresa ya que no estaban correctamente escritas.

La definición de los procesos internos de la empresa mediante un equipo de expertos permitió identificar como procesos claves de la empresa DECORCASA a los procesos de Ventas y de Compras, a los cuales se les definió las competencias expresadas en términos de atributos o requerimientos, elaborándose la ficha del proceso y la respectiva representación gráfica.

Se elaboraron los perfiles de competencias de los puestos de trabajo insertados en el Proceso de Ventas, específicamente los puestos de Ejecutivo de ventas y de Jefe de ventas, constituyendo un aporte importante para la implementación del sistema de gestión por competencias en la empresa DECORCASA.

Para la propuesta del sistema de evaluación del desempeño del personal de la empresa DECORCASA Cía. Ltda., fueron definidos un total de 9 indicadores generales y 43 específicos, generados a través del equipo de expertos mediante la aplicación del método DELPHI.

5.2. RECOMENDACIONES

La gerencia de la empresa DECORCASA Cía. Ltda. Debe tener en cuenta los resultados obtenidos del diagnóstico realizado, como medio para aplicar los cambios pertinentes que induzcan la actuación de la organización bajo el enfoque de gestión por competencias.

Extender la metodología propuesta en la investigación al resto de los procesos de la empresa en aras de contar con la totalidad de fichas y flujograma de procesos, lo cual es importante para el sistema de gestión por competencias.

Completar los perfiles de competencias de la empresa de los puestos de trabajo insertados en el resto de los procesos definidos en la investigación, como herramienta fundamental para la evaluación del desempeño con enfoque de competencias.

Sociabilizar el sistema de indicadores propuestos previo a la implementación del sistema de evaluación del desempeño del personal de la empresa DECORCASA Cía. Ltda. de manera que permita la aplicación de acciones correctivas de ser necesario.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C. y Aliaga, K. (2017). Staff View: Modelo de evaluación de 360° para el personal. 2017. (En línea). Consultado, 6 de nov. 2018. Formato PDF. Disponible en http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPC_f405315f34d820234e94eb62d2602468/Details
- Albojaire, M., Becerra, M., Cadalzo, Y., & López, R. (Septiembre de 2016). Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico. *Vaccimonitor*, 25(3), 77-83.
- Aurea Judith Vicente, A.; Sánchez, C.; y Soledad, M. (2014). Evaluación del Desempeño por Competencias. *Salud y Administración*. 1(2): 43-53
- Almaguer, R., Hernández, A., Ruiz, D., & Torres, I. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX(1), 1-11.
- Álvarez, J., & Bernal, J. (2015). PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE PLÁSTICOS DEL ECUADOR, CASO DE ESTUDIO: PLASTIAZUAY S.A. EN EL PERIODO 2015. Recuperado el 27 de enero de 2018, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22894/1/tesis.pdf>
- Amigot, P., & Martínez, L. (Diciembre de 2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. *Universitas Psychologica*., 12(4), 1073-1084.
- Aponte, G., Betancourt, L., Fernando , D., & Gómez, E. (Abril de 2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *DYNA*, 81(184), 158-163.
- Atencio, M., Gouveia, E., & Lozada, J. (Diciembre de 2011). El trabajo de campo estrategia metodológica para estudiar las comunidades. *Omnia*, 17(3), 9-22.
- Ávila, E., & Ruíz, H. (2010). Metodología de la investigación. Santa Fe, México: Cengage Learnig. P. .
- Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. (Trabajo de investigación). Universidad Nacional de Cuyo. Consultado, 6 de no. 2018. Formato pdf. Disponible en

http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf

- Barrera, R., & Galvis, L. (2014). PROPUESTA DE GESTION POR PROCESOS PARA EL EJERCICIO DE AUTOEVALUACION CON FINES ACREDITACION DE ALTA CALIDAD DE LEA UD. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de <http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8617/TESIS%20PARA%20IMPRIMIR%2026%20DE%20MARZO.pdf?sequence=1>
- Bell, R., Espín, M., & Espín, E. (2015). Gestión del Talento Humano. *Ecociencia*, 2(1).
- Cabrita, M., Diéguez, G., Muñoz, M., & Ribeiro, M. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, XXI(3), 346-357.
- Cárdenas, G., & Ortiz, P. (2014). MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL. Recuperado el 5 de Junio de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7630/1/TMGE006-2014.pdf>
- Casa, M. (14 de Diciembre de 2015). Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo – 2015. Recuperado el 8 de Noviembre de 2017, de Tesis. Escuela Profesional de Administración de Empresas. Andahuaylas – Perú.: <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/242>
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. Recuperado el 7 de Noviembre de 2017, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4900>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (segunda ed.). (McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, Ed.) Distrito Federal: México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (novena ed.). Distrito Federal, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICAN.
- Correa, S. E. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA*, 2(1).
- Cosío, J. (Junio de 2011). Los proyectos y los planes de negocios. *PERSPECTIVAS*(27), 23-45.
- Cuesta, A. (2000). GESTION DE COMPETENCIAS Y COMPENSACION LABORAL. Recuperado el 27 de enero de 2018, de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-gestic3b3n-por-competencias-y-compensacic3b3n-laboral-armando-cuesta.pdf>

- Cuesta, A. (2015). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO (2 ed.). ECO-EDICIONES. Recuperado el 27 de Enero de 2018, de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Díaz, L., Martínez, M., Torruco, U., & Varela, M. (Septiembre de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- Félix, M. (2008). El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico. *Escuela de Administración de Negocios*(64), 31-54.
- Fred, D. 2003. Conceptos de administración estratégica. MX. Pearson Educacion. p 62.
- Fuentes , A., Salinas, J., & Vio, F. (Agosto de 2016). Método Delphi para buscar consenso sobre metodologías educativas en alimentación saludable para alumnos de tercero a quinto año básico, sus familias y profesores. *Nutrición Hospitalaria*, 33(4), 801-807 .
- García, Y., Javier , C., & Reyes, L. (04 de 2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*, XV(2), 1-9.
- Gil, B., & Pascual, D. (2012). La metodología Delphi como técnica de estudio de la validez de contenido. *Anales de Psicología*, 28(3), 1011-1020.
- Gómez, C. M., & Mendoza, L. K. (2013). MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Recuperado el 7 de Noviembre de 2017, de [http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TE SIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf](http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TE%20SIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf)
- González, F. (7 de julio de 2014). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Métodos, Técnicas y Buenas prácticas. Recuperado el 2 de febrero de 2018, de <http://www.fundacionmadeca.es/images/pdf/curso-verano-planificacion-estrategica-ronda/metodos-tecnicas-buenas-practicas-planificacion-estrategica.pdf>
- Guerrero, C., Tatiana, M., & Valverde , M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288.
- Hernández, A., Marqués, M., Medina, A., & Nogueira, D. (Diciembre de 2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. *RAUSP*, 48(4), 739-756.
- Hernández, A., Marqués, M., Medina, A., Negrín, E., & Nogueira, D. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la

gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Dyna*, 81(184), 193-200.

Hernández, J. (2013). PROCESOS DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DESDE LA SOCIOFORMACIÓN. *Ra Ximhai*, IX(4), 11-19.

Herrera, D., & Ríos, D. (2017). Los desafíos de la evaluación por competencias en el ámbito educativo. *Educ. Pesqui*, 43(4), 1073-1086.

Iniesta, M., Sánchez, R., & Swinnen, G. (junio de 2013). La creación de valor en servicios: una aproximación a las dimensiones utilitarista y hedonista en el ámbito de la restauración. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(2), 83-94.

Instituto Nacional de Estadística y Censos . (2017). PANORAMA LABORAL Y EMPRESARIAL DEL ECUADOR. Recuperado el 4 de Abril de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>

López, R. (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. *PERSPECTIVAS*(26), 129-152.

Lopez, A. (2011). Propuesta de procedimiento para la evaluación de desempeño con indicadores específicos basado en competencias laborales. Caso: Camarera de Habitación, Hotel Tuxpan. (Tesis maestría). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Matanzas, Cuba.

Mallar, M. (Junio de 2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Visión de Futuro*, 13(1).

Manríquez, L. (2012). ¿Evaluación en competencias? *Estudios Pedagógicos*, XXXVIII(1), 367-380.

Martínez, A., & Solís, F. (2013). INVESTIGACIÓN EN EL CAMPO DE LA INFORMACIÓN EN CUBA. NECESIDAD DE SU REDIMENSIONAMIENTO. *Anales de Documentación*, 16(2), 1-15.

Martínez, V. (Junio de 2013). “Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas”. Recuperado el 2 de febrero de 2018, de <http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>

Melgarejo , Z., Mora, E., & Vera, M. (Agosto de 2015). Planeación estratégica y niveles de competitividad de la Mipymes del sector de comercio en Bogotá. *Estudio Gerenciales*, 31(184), 79-87.

- Miguel, V., Montaña, N., Sandoval, F., & Ramos, E. (Diciembre de 2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *De Gerencia*, 17(60), 660-675.
- Miranda, E., Mostajo, P., Rotondo, E., & Torres, A. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo. Un aporte para las decisiones basadas en evidencias. *Anales de la Facultad de Medicina*, 76, 67-76.
- Navas, A. (15 de Julio de 2012). Talento Humano. Recuperado el 12 de Abril de 2018, de <http://generalidadesdeltalento humano2012.blogspot.com/p/evaluacion-del-desempeno.html>
- Nieto, C. (Junio de 2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Escuela de Administración de Negocios*(74), 120-136.
- Ordóñez, R., & Rodríguez, M. (Diciembre de 2012). MODELO DE GESTIÓN PARA LA CALIDAD EN LAS PRÁCTICAS DE PEDAGOGÍA. *Profesorado*, 16(3), 357-372.
- Parra, C. (2007). Gestión por competencias. *Gestion de Recursos Humanos*. Manabí.
- Pérez , A., & Rodríguez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Escuela de Administración de Negocios*(82), 1-26.
- Pernalet, D., & Sandoval, F. (Diciembre de 2015). Modelo de gestión de perfiles de cargos por competencia bajo un enfoque ontológico. *Visión Gerencial*(2), 427-450.
- Pernalet, D., & Sandoval, F. (Diciembre de 2015). Modelo de gestión de perfiles de cargos por competencia bajo un enfoque ontológico. *Visión Gerencial*(2), 427-450.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Recuperado el 10 de enero de 2018, de https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156.
- Rodríguez, L. (Junio de 2015). Diseño como incremento de valor. *Revista Legado de Arquitectura y Diseño*(17), 35-47.
- Rojas, I. (Diciembre de 2011). ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: UNA PROPUESTA DE DEFINICIONES Y

PROCEDIMIENTOS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. *Tiempo de Educar*, 12(24), 277-297.

- Rojas, P. (2018). Gestion por competencias clave para el éxito empresarial. *M&M*. Recuperado el 12 de Abril de 2018, de <https://revista-mm.com/blog/2018/01/24/gestion-por-competencias-clave-para-el-exito-empresarial/>
- Sanchez, Y. (22 de Septiembre de 2017). Gerencie. Recuperado el 12 de Abril de 2018, de <https://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- Thompson, A.; Gamble, J.; Peteraf, M. y Strickland, A. (2015). *Administración estratégica*. McGrawHill Educación.
- Valdés, M; Garza, R; Pérez, II; Gé, M; Chávez, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas *Ingeniería Industrial*. 26(1): 48-57
- Vega , A. (2015). EXPERIENCIA DE LA DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS EN LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SOME EXPERIENCES ABOUT COMPETENCY MODEL IN PUBLIC. ADMINISTRATION SCHOOL, 15(3), 1-31.
- Vera, E. P. (2016). La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo. Recuperado el 8 de Noviembre de 2017, de Tesis de titulación. Universidad Técnica de Manabí. : <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/503/1/>

ANEXOS

ANEXO 1

Anexo 1.1. Entrevista DECORCASA Cia Ltda.

1.- ¿Se aplica en la empresa un modelo de Gestión del Talento Humano por competencias?
Si, aplicamos un modelo de gestión para los diferentes departamentos. La empresa está estructurada en área administrativa: la misma se subdivide en gerencia, caja, cartera por cobrar, cartera por pagar, área contable, en sí, así está compuesto el cuerpo administrativo. Además se tienen otros departamentos como el de ventas, subdividido en clientes corporativos y básicos, departamento de bodega y personal de distribución.
2.- ¿El modelo de gestión vigente en la empresa, otorga al talento humano la importancia de su participación en el área de venta?
Si, se han generado cambios positivos, como organización estamos con la perspectiva de mejorar constantemente, el proceso ha sido difícil, por tanto se ha procurado evaluar al personal antes de formar parte del equipo de trabajo, por lo que está en el empleado acoplarse a los requerimientos de la empresa; como tal se busca brindar un buen servicio al cliente, lo manejamos como un factor importante para el desempeño organizacional, razón por la cual, se procura que el personal le da un buen trato durante la estadía en las instalaciones.
3. ¿Considera necesario implementar cambios en la gestión del talento humano para responder a las expectativas y mejorar sus condiciones en la labor que desarrollan?
Si, es necesario estar en constantes cambios, los procesos y el mercado es cambiante, todo es evolutivo. Las empresas como nosotros debemos ser creativas y motivar al personal a serlo. El personal debe adaptarse al ambiente de trabajo y la nuevas estrategias, como organización siempre nos hemos preocupado de ello.
4.- ¿Se realizan evaluaciones entorno a la demostración de habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo?
Sí, para la integración de nuevos equipos de trabajo es esencial, nos permite analizar el personal y ver si este está apto en la empresa, luego de su ingreso les corresponde acoplarse a los requerimientos, de ello dependerá su permanencia en su puesto de trabajo.
5.- ¿El gerente cuenta con característica de liderazgo, orienta, dirige y motiva el cumplimiento de las metas planteadas en el departamento de ventas? ¿Es eficiente en sus labores?
Siempre ha existido esa preocupación, la gerencia está pendiente en el tema de liderazgo, orientación y dirección, siendo la que toma decisiones y tiene acción directa en el desempeño, se está pendiente si estamos llegando al objetivo, y que se debe corregir, tomando medidas a un corto plazo para generar soluciones a los inconvenientes encontrados. Se puede decir que su labor es eficiente, se procura dejar un margen de error con la finalidad de buscar mejorar continuamente.
6. ¿Considera usted que el talento humano tiene un fuerte compromiso organizacional?
Por naturaleza las personas somos desorganizadas, por mucho que se esté pendiente, siempre habrá algo que se quede, por ese motivo se procura mantener monitoreado al personal, con la finalidad de que se desempeñen lo mejor posible las labores diarias.
7.- ¿Cómo observa que las relaciones interpersonales deben desarrollarse en un entorno de respeto para el desempeño laboral?

Bien, ello es parte de lo que reflejamos como organización ante nuestros clientes, de ello también depende nuestro desempeño, las actividades se desempeñan mejor en un ambiente cómodo y adecuado, siempre se procura mantener un ambiente de trabajo estable, que inhiba los problemas de las labores diarias.

8.- ¿La empresa se preocupa por identificar los factores que afectan la eficiencia, efectividad y en el aspecto financiero que inciden en el desempeño organizacional del departamento de ventas de DECORCASA?

Existe una preocupación constante, estamos en un ambiente competitivo que requiere ser evaluado analíticamente y al estar al día de lo que ocurre a nuestro alrededor nos da la oportunidad de planificar estrategias.

9.- ¿Qué tipo de estrategias considera usted necesaria que el talento humano utilice en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales y organizacionales?

Las personas deben ser creativas, la administración moderna no se centra tanto en el seguimiento, se enfoca en medir los resultados, al momento que tus resultados no son buenos, se puede detectar que en algo se está fallando. El empleado debe ser creativo, tener iniciativa, generar ideas, siempre damos la apertura al personal de comunicar sus opiniones, nos basamos en un enfoque donde el trabajador también es parte del crecimiento de la empresa y por tanto debe estar inmerso en la toma de decisiones.

10 ¿En la empresa se establece políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas, fortaleciendo las relaciones humanas, mejorando el clima organizacional?

No se profundiza en el tema, pero si nos preocupamos por el desarrollo de un personal y en el futuro habiendo detectado que cumplió con sus labores y muestra iniciativa, puede acceder a un determinado puesto. En mi opinión manejar una política tan definida en ese sentido, el trabajador puede mal interpretar y buscar sobresalir sobre el compañero sin importar afectarlo negativamente. Se procura que estos procesos se den por defecto y si reúne las características necesarias, se le da la oportunidad de ascender en sus labores otorgándosele mayores responsabilidades.

11. ¿Cree usted que la gestión por competencias incidiría de manera positiva en el desempeño laboral del talento humano?

Por supuesto, cada persona tiene su área y es perito en lo que hace, nosotros como empresa creemos en el relevo, pero hay actividades que requieren conocimientos técnicos, lo cual hace imposible trabajar bajo este enfoque, siendo pertinente manejar en estos casos la gestión por competencias. Bajo mi perspectiva, las personas deben considerarse ser buenos en lo que sabe, desarrollar sus competencias puede aportar de forma positiva al desempeño personal del empleado mejorando el autoestima y satisfacción, lo cual repercute positivamente en el rendimiento empresarial.

Anexo 1.2. Observación Ínsito

OBSERVACIÓN SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE MANTA.

FICHA DE OBSERVACIÓN			
FECHA:	LUGAR:	RESPONSABLES:	
<p>OBJETIVO: Recopilar información de las funciones y actividades del talento humano de empresa DECORCASA.</p>			
Categoría 1.	Cumplimiento del horario de trabajo	SI	NO
	Si el talento humano cumple los horarios establecidos por DECORCASA CIA.		
Categoría 2.	Correspondencia de las funciones del puesto con el perfil ocupacional	SI	NO
	Las actividades realizadas van conforme al perfil de puesto.		
Categoría 3.	Dominio en la ejecución de las tareas del puesto	SI	NO
	Habilidades demostradas durante la realización de las tareas.		
Categoría 4.	Clima organizacional observado	SI	NO
	Se brinda las herramientas y el ambiente idóneo que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo de manera eficiente		
Categoría 5.	Relaciones Humanas	SI	NO
	Se evidencia colaboración y entusiasmo entre los empleados del área.		
Categoría 6.	Liderazgo	SI	NO
	Se emplea y aceptan las correcciones cuando el jefe las hace de manera respetuosa y fundamentada, con la finalidad de que esté presto a mejorar la calidad del trabajo.		
Categoría 7.	Organización y distribución del puesto de trabajo	SI	NO
	En el puesto de trabajo se observa orden y limpieza durante la ejecución de las tareas.		

Anexo 1.3. Encuesta, Caracterización DECORCASA Cía. Ltda.,

ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA DECORCASA CIA. LTDA DE LA CIUDAD DE MANTA.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene la finalidad de recabar información necesaria que servirá de argumento y soporte en el proceso investigativo, en la temática referente a la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa DECORCASA.

INSTRUCCIONES:

- Analice y lea detenidamente las siguientes preguntas formuladas entorno a la gestión.
- Responda las preguntas de la encuesta con toda sinceridad.
- Se pide veracidad dado que sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestros objetivos.

Género:	Rango de Edad:	Institución Académica:	Niveles de Ingresos:
Maculino <input type="checkbox"/>	18 a 25 años <input type="checkbox"/> a 35 años <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>	Menor RBU <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	36 a 45 años <input type="checkbox"/> años y mas. <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>	Igual RBU <input type="checkbox"/>
		Superior <input type="checkbox"/>	Mayor RBU <input type="checkbox"/>

Escoja la opción marcando una x en las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce la Visión de la Empresa? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO SABE, NO CONTESTA <input type="checkbox"/>	2. ¿Conoce los objetivos de la Empresa? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO SABE, NO CONTESTA <input type="checkbox"/>
--	--

<p>3. ¿Qué significa para usted la Gestión de Talento Humano?</p> <p>1. Capacitación <input type="checkbox"/></p> <p>2. Ascenso <input type="checkbox"/></p> <p>3. Cultura Organizacional <input type="checkbox"/></p> <p>4. Aplicación del reglamento <input type="checkbox"/></p>	<p>4. El área del Talento Humano, regularmente realiza actividades tales como:</p> <p>Jornadas de integración <input type="checkbox"/></p> <p>Capacitaciones al personal <input type="checkbox"/></p> <p>Celebración de cumpleaños de colaboradores <input type="checkbox"/></p> <p>Concursos de méritos y oposición <input type="checkbox"/></p>
<p>5. ¿en que medida de importancia cree usted es la participación del Talento Humano en la empresa?</p> <p>Muy importante <input type="checkbox"/></p> <p>Importante <input type="checkbox"/></p> <p>Nada importante <input type="checkbox"/></p>	<p>6. ¿Cuál es su percepción acerca de como se llevan a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal en la empresa donde labora?</p> <p>Alta <input type="checkbox"/></p> <p>Media <input type="checkbox"/></p> <p>Baja <input type="checkbox"/></p>
<p>7. ¿Cuál es su percepción acerca de como se lleva a cabo los procesos de remuneración, evaluación, desarrollo y control del personal en la empresa donde labora?</p> <p>Alta <input type="checkbox"/></p> <p>Media <input type="checkbox"/></p> <p>Baja <input type="checkbox"/></p>	<p>8. Conoce usted si la empresa están definidas las competencias laborales del puesto de trabajo que usted ejerce?</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta es afirmativa mencione cuáles son:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN PRESTADA!

ANEXO 2

Método Kendall para la determinación de los procesos relevantes

N°	Procesos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	Δ	Δ^2	SELECCIÓN	
1	Gestión administrativa	3	4	4	4	4	4	3	4	2	32	0	0	Proceso relevante	Si
2	Talento humano	4	4	4	3	3	4	3	3	3	31	-1	2	Proceso relevante	Si
3	Financiero	4	3	4	3	3	3	4	4	4	32	0	0	Proceso relevante	Si
4	Ventas (atención al cliente)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	-23	550	Proceso relevante	Si
5	Compras	1	1	2	2	1	1	2	1	1	12	-20	418	Proceso relevante	Si
6	Logística (gestión de inventarios)	2	3	2	1	2	2	3	2	2	19	-13	181	Proceso relevante	Si
7	Distribución de mercadería (entrega al cliente)	1	2	1	2	1	2	2	3	2	16	-16	270	Proceso relevante	Si
8	Mantenimiento y saneamiento	8	8	8	8	8	7	8	8	8	71	39	1487	Proceso de apoyo	No
9	Seguridad	8	9	8	6	8	7	8	9	7	70	38	1410	Proceso de apoyo	No
9											292		4318		

Criterio de comparación (T)	32,44
$T = \Sigma A_i / K$	$\Sigma A_i =$ 292
	K = 9

Formula:

$$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3-k))$$

Datos:	
k - Número de características =	9
m - Número de expertos =	9
w - Coeficiente de concordancia =	0,89

$12 \Sigma \Delta^2$	51819
$(m^2(k^3-k))$	58320
	0,89

m^2	81
-------	----

(k^3-k)	720
k^3	729
k	9

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio de los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que: $\Sigma A_i < T$

T

Cálculos:

ANEXO 3

Método Kendall para determinar las competencias del proceso de venta

N°	Procesos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Σa_i	Δ	Δ^2	SELECCIÓN	Orden de importancia
1	Trabajo en equipo	4	5	1	3	3	2	4	4	3	29	-3	7	SI	5
2	Relación calidad-precio	1	2	2	1	1	1	1	2	3	14	-18	309	SI	2
3	Capacidad de respuesta	2	3	4	4	3	5	3	1	1	26	-6	31	SI	3
4	Orientación al cliente	1	1	1	2	2	1	2	2	1	13	-19	345	SI	1
5	Fiabilidad del servicio	3	3	3	3	4	3	4	3	2	28	-4	13	SI	4
5											221		1890		

Criterio de comparación (T)	31,57
$T = \Sigma a_i / K$	$\Sigma a_i =$ 221
	K = 5

Formula:

$$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3-k))$$

Datos:	
k - Número de características =	5
m- Número de expertos=	9
w- Coeficiente de concordancia =	0,83

Cálculos:

$12 \Sigma \Delta^2$	22677
$(m^2(k^3-k))$	27216
	0,89

m^2	81
-------	----

(k^3-k)	336
k^3	343
k	5

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio de los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que: $\Sigma a_i <$

T

ANEXO 4

Método Kendall para determinar las competencias del proceso de compra

N°	Procesos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Σa_i	Δ	Δ^2	SELECCIÓN
1	Capacidad de respuesta.	8	5	4	5	5	4	5	4	4	44	0	0	NO
2	Capacidad de compra.	4	6	6	4	6	6	5	6	5	48	4	18	NO
3	Seguridad	5	7	5	9	7	6	8	7	6	60	16	262	NO
4	Adecuada relación con proveedores	1	1	1	3	1	2	1	1	2	13	-31	949	SI
5	Eficiente gestión de compra	1	2	2	1	2	1	1	2	3	15	-29	829	SI
6	Decisión.	6	8	7	6	6	7	7	8	6	61	17	296	NO
7	Investigación.	7	9	8	7	8	7	8	7	8	69	25	635	NO
8	Optimización de recursos	2	3	1	2	2	3	2	2	1	18	-26	666	SI
9	Gestión de inventarios	2	4	3	3	4	3	1	3	4	27	-17	282	SI
10	Capacidad de análisis	9	10	10	10	9	8	9	9	9	83	39	1537	NO
10											438		5474	

Criterio de comparación (T)	43,80
$T = \Sigma a_i / K$	$\Sigma a_i =$ 438
	K = 10

Formula:

$$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3-k))$$

Datos:	
k - Número de características =	10
m- Número de expertos=	9
w- Coeficiente de concordancia =	0,82

$12 \Sigma \Delta^2$	65683
$(m^2(k^3-k))$	80190
	0,82

m^2	81
-------	----

(k^3-k)	990
k^3	1000
k	10

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio de los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que: $\Sigma a_i <$

T

Cálculos:

ANEXO 5. Método Kendall para determinar las competencias del Jefe en ventas

N°	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	Δ	Δ^2	SELECCIÓN
1	Ø Formación en ventas, comercial o gestión organizacional.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	-22	496	SI
2	Ø Conocer las normas de seguridad y salud ocupacional.	2	1	2	2	2	2	1	2	1	15	-16	264	SI
3	Ø Analizar inventariado	2	2	2	3	3	3	2	2	2	21	-10	105	SI
4	Ø Conocimiento del proceso de venta	1	2	1	1	2	1	2	2	2	14	-17	298	SI
5	Ø Conocimiento de técnicas comerciales.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	-22	496	SI
6	Ø Generar informes y reportes de control	1	2	2	2	1	2	1	1	1	13	-18	334	SI
7	Dirección y trabajo en equipo	19	18	19	18	18	18	19	6	18	153	122	14820	NO
8	Ø Facilidad para relacionarse y comunicarse	4	4	3	3	4	3	4	2	4	31	0	0	SI
9	Ø Manejo de quejas y solución de conflictos	3	3	4	4	3	3	3	3	3	29	-2	5	SI
10	Comunicación asertiva	5	1	3	2	3	3	2	2	2	23	-8	68	SI
11	Ø Empatía personal	5	4	5	5	4	4	5	5	5	42	11	115	NO
12	Ø Capacidad de liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	-22	496	SI
13	Ø Imagen personal	1	2	2	1	1	1	1	1	2	12	-19	371	SI
14	Ø Conocimiento de los productos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	-22	496	SI
15	Ø Capacidad de persuasión.	2	3	3	3	4	3	4	3	4	29	-2	5	SI
16	Ø Facilidad para trabajar bajo presión	1	2	2	2	1	2	1	2	3	16	-15	233	SI
17	Ø Auto control (emocional)	4	1	4	4	2	4	4	3	3	29	-2	5	SI
18	Ø Empoderamiento	2	3	3	4	2	3	3	2	2	24	-7	53	SI
19	AUTODESARROLLO	8	10	11	11	10	14	15	15	13	107	76	5736	NO
19											594		24396	

Criterio de comparación (T)		31,26
$T = \Sigma a_i / K$	$\Sigma a_i =$	594
	$K =$	19

Formula:

$$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3-k))$$

Datos:	
k - Número de características =	19
m- Número de expertos=	9
w- Coeficiente de concordancia =	0,53

Calculo:

$12 \Sigma \Delta^2$	292748	
$(m^2(k^3-k))$	554040	0,53

m^2	81
(k^3-k)	6840
k^3	6859
k	19

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio de los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que: $\Sigma a_i <$

T

ANEXO 6. Método Kendall para determinar las competencias ejecutivas en ventas

N°	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	Δ	Δ^2	SELECCIÓN
1	Ø Calidad del servicio	1	1	1	1	1	2	1	2	1	11	-35	1253	SI
2	Ø Prospección (Búsqueda de nuevos clientes)	2	2	2	2	2	2	2	2	1	17	-29	864	SI
3	Ø Conocer las normas de seguridad y salud ocupacional.	3	2	1	1	1	1	1	2	1	13	-33	1116	SI
4	Ø Analizar inventariado	1	2	1	1	2	1	2	2	2	14	-32	1050	SI
5	Ø Conocimiento del proceso de venta	2	1	1	1	1	1	1	1	1	10	-36	1325	SI
6	Ø Conocimiento de técnicas comerciales	1	2	2	2	1	2	1	1	1	13	-33	1116	SI
7	Ø Generar informes periódicos.	5	3	10	6	10	7	9	9	6	65	19	346	NO
8	Ø Presentar reportes de control mensual.	16	4	14	14	14	13	10	18	17	120	74	5417	NO
9	Ø Relación calidad-precio	14	20	16	13	20	17	17	20	13	150	104	10733	NO
10	Ø Trabajo en equipo	4	4	4	4	5	5	4	5	4	39	-7	55	SI
11	Ø Manejo de quejas	11	8	6	11	10	10	7	11	11	85	39	1490	NO
12	Comunicación asertiva	4	3	3	3	3	4	3	4	3	30	-16	269	SI
13	Ø Empatía personal	2	2	2	2	1	2	1	1	1	14	-32	1050	SI
14	Ø Imagen personal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	-37	1399	SI
15	Ø Conocimiento de los productos.	2	2	1	1	1	2	1	1	2	13	-33	1116	SI
16	Ø Capacidad de persuasión	3	2	2	2	1	2	1	2	3	18	-28	807	SI
17	Ø Proactividad	3	7	3	3	8	4	5	5	1	39	-7	55	SI
18	Ø Flexibilidad	6	7	14	15	15	14	13	14	13	111	65	4173	NO
19	Ø Comunicación	14	14	15	15	15	17	17	18	19	144	98	9526	NO
20	Empoderamiento	13									13	-33	1116	SI
20											928		44273	

Criterio de comparación (T)		46,40
$T = \sum a_i / K$	$\sum a_i =$	928
	$K =$	20

$$w = 12 \sum \Delta^2 / (m^2(k^3-k))$$

Datos:	
k - Número de características =	20
m- Número de expertos=	9
w- Coeficiente de concordancia =	0,82

Calculo

$12 \sum \Delta^2$	531274	
$(m^2(k^3-k))$	646380	0,82

m^2	81
(k^3-k)	7980
k^3	8000
k	20

Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio de los expertos

Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos

Los indicadores más importantes serán los que cumplan que: $\sum a_i$

ANEXO 8. Listado inicial indicadores

Indicadores	Observación
Cantidad de trabajo realizado	
Eficiencia	
Productividad	
Disciplina laboral	
Cuidado de la propiedad social	
Actitud analítica y crítica	
Comunicación	
Trabajo en equipo	
Toma de decisiones	
Capacidad de integración	
Liderazgo	
Compromiso	
Justicia	
Orientación al cliente	
Dinamismo energía	
Manejo de relaciones de negocios	
Capacidad de planificación y organización	
Conocimiento de la industria y mercado	
Organización del trabajo	
Comunicación institucional	
Seguridad y salud en el trabajo	
Estimulación moral y desarrollo	
Selección e integración y evaluación del desempeño	
Calidad del servicio	
Integridad	
Vocación del servicio	

Según su criterio ¿Qué indicador considera se requiere incluir en la herramienta para la evaluación del personal de DECORCASA CIA LTDA?

ANEXO 8.1. Reducción de indicadores

Se les solicita evaluar los indicadores propuestos para medir el desempeño por competencia de la empresa DECORCASA Cia Ltda, respondiendo según su criterio SI= considera debe ser evaluado; No = es irrelevante para la evaluación.

Indicadores	SI	NO
Cantidad de trabajo realizado		
Eficiencia		
Productividad		
Disciplina laboral		
Cuidado de la propiedad social		
Actitud analítica y crítica		
Comunicación		
Trabajo en equipo		
Toma de decisiones		
Capacidad de integración		
Liderazgo		
Compromiso		
Justicia		
Orientación al cliente		
Dinamismo energía		
Manejo de relaciones de negocios		
Capacidad de planificación y organización		
Conocimiento de la industria y mercado		
Organización del trabajo		
Comunicación institucional		
Seguridad y salud en el trabajo		
Estimulación moral y desarrollo		
Selección e integración y evaluación del desempeño		
Calidad del servicio		
Integridad		
Vocación del servicio		

ANEXO 8.2. Selección de los indicadores de evaluación, metodología Delphi

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	RJ	VN	C= (1-Vn/Vt)*100
Cantidad de trabajo realizado	1	2	2	2	2	2	2	2	2	9	8	11,11
Eficiencia	1	1	1	2	1	1	1	1	1	9	1	88,89
Productividad	1	1	1	2	1	1	1	1	1	9	1	88,89
Disciplina laboral	2	2	2	2	1	1	1	1	1	9	4	55,56
Cuidado de la propiedad social	2	2	1	2	1	1	1	1	1	9	3	66,67
Actitud analítica y crítica	2	2	1	2	2	2	2	2	2	9	8	11,11
Comunicación	1	1	1	1		1	1	1	1	9	0	100,00
Trabajo en equipo	1	1	1	1	2	2	2	2	2	9	5	44,44
Toma de decisiones	1	1	2	2	2	2	2	2	2	9	7	22,22
Capacidad de integración	1	1	2	2	1	1	1	1	1	9	2	77,78
Liderazgo	1	1	2	2	2	2	2	2	2	9	7	22,22
Compromiso	1	1	1	1	2	2	2	2	2	9	5	44,44
Justicia	1	1	2	2	1	1	2	2	2	9	5	44,44
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
Dinamismo energía	2	2	2	2	2	2	2	2	2	9	9	0,00
Manejo de relaciones de negocios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	9	9	0,00
Capacidad de planificación y organización	1	1	1	2	1	1	1	1	1	9	1	88,89
Conocimiento de la industria y mercado	2	2	1	2	1	1	1	1	1	9	3	66,67
Organización del trabajo	1	2	1	1	2	1	2	2	2	9	5	44,44
Comunicación institucional	2	2	2	2	2	2	2	2	2	9	9	0,00
Seguridad y salud en el trabajo	1	1	1	2	2	2	2	2	2	9	6	33,33
Estimulación moral y desarrollo	1	1	2	2	2	2	2	2	2	9	7	22,22
Selección e integración y evaluación del desempeño	1	1	1	2	2	2	2	2	2	9	6	33,33
Calidad del servicio	1	1	2	1	1	1	1	1	1	9	1	88,89
Integridad	2	2	1	2	2	2	2	2	2	9	7	22,22
Vocación del servicio	1	1	2	2	2	2	2	2	2	9	7	22,22

Anexo 9. Ronda uno, identificación de sub indicadores

A los miembros del panel de expertos se les solicita emitir su criterio referente a los sub-indicadores propuestos para la estructuración de la herramienta.

Eficiencia
<ul style="list-style-type: none"> ¿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?
Productividad
<ul style="list-style-type: none"> ¿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?
Cuidado de la propiedad
<ul style="list-style-type: none"> ¿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?
Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> ¿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 con los clientes? ¿Presenta facilidad para expresarse? ¿Al desarrollar informes su nivel de redacción es bueno? ¿Se asegura de que el interlocutor comprenda lo que se le ha querido explicar?
Capacidad de integración
<ul style="list-style-type: none"> ¿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?
Orientación al cliente
<ul style="list-style-type: none"> ¿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?
Capacidad de planificación y organización
<ul style="list-style-type: none"> ¿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?
Conocimiento de la industria y mercado
<ul style="list-style-type: none"> ¿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?

¿Acude a las capacitaciones proporcionadas por la empresa?
Calidad del servicio
¿Eficiencia del trabajo realizado?
¿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?
¿Responde a las dudas que tiene el cliente de forma inmediata?
¿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?

Según su criterio ¿Qué sub-indicador considera se requiere incluir en la herramienta para la evaluación del personal de DECORCASA CIA LTDA?

Anexo 9.a. Ronda dos, calificación de los sub-indicadores

Se les solicita evaluar los indicadores propuestos para medir el desempeño por competencia de la empresa DECORCASA Cia Ltda, respondiendo según su criterio SI= considera debe ser evaluado; No = es irrelevante para la evaluación.

Indicadores	SI	NO
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?		
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?		
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?		
Comunicación		

¿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 con los clientes?		
¿Presenta facilidad para expresarse?		
¿Al desarrollar informes su nivel de redacción es bueno?		
¿Se asegura de que el interlocutor comprenda lo que se le ha querido explicar?		
Capacidad de integración		
¿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?		
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?		
Capacidad de planificación y organización		
¿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?		
Conocimiento de la industria y mercado		
¿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 servicio		
¿Eficiencia del trabajo realizado?		
¿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?		
¿Responde a las dudas que tiene el cliente de forma inmediata?		
¿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?		

Anexo 9.b. Selección de sub-indicadores método Delphi por rondas

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	R	J	VN	C= (1-Vn/Vt)*100
Eficiencia													
¿Aprovecha al máximo la jornada de trabajo?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		0	100,00
¿Puede emprender sus tareas, sin que se lo indiquen?	1	1	1	2	1	1	1	1	1	9		1	88,89
¿Se adapta a los cambios con facilidad?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		0	100,00
¿No requiere de otras personas para ejercer sus labores de trabajo diarias?	2	2	1	2	2	1	1	2	2	9		6	33,33
¿Hace su trabajo bien a la primera vez?	1	1	1	1	1	1	1	2	1	9		1	88,89
Productividad													
¿Realiza sus actividades con dedicación?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		0	100,00
¿Cumple con las funciones del puesto de trabajo?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		0	100,00
¿Se limita a cumplir las indicaciones que recibe?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		0	100,00
¿Se encuentra ocupado durante toda la jornada de trabajo, con sus actividades?	1	2	1	1	1	1	1	1	1	9		1	88,89
Cuidado de la propiedad													
¿Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		0	100,00
¿La vestimenta y forma de expresarse son sinónimo de una buena imagen personal?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		0	100,00
¿Cuida el buen nombre de la organización?	1	2	2	1	2	2	1	1	2	9		5	44,44
¿Mantiene limpia su área de trabajo?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		0	100,00
Comunicación													
¿Transmite sus ideas de forma clara, logrando que el personal entienda lo que quiere transmitir?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		0	100,00
¿Está informado de los objetivos y planificación estratégica de la organización?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		0	100,00
¿Mantiene una comunicación asertiva con los clientes?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		0	100,00
¿Presenta facilidad para expresarse?	2	2	2	2	2	2	1	2	2	9		8	11,11
¿Al desarrollar informes su nivel de redacción es bueno?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		0	100,00
¿Se asegura de que el interlocutor comprenda lo que se le ha querido explicar?	2	2	2	2	2	1	2	1	1	9		6	33,33
Capacidad de integración													
¿Al trabajar en equipo ¿le gusta colaborar?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9		0	100,00

¿Mantiene una buena relación de trabajo con sus compañeros?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Le gusta colaborar entre compañeros de trabajo?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Apoya al personal cuando lo requiere sin necesitar que se lo pidan?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
Orientación al cliente												
¿Presta atención a los requerimientos del cliente?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Procura cumplir con las expectativas del cliente?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Frente a situaciones desafiantes mantiene un trato respetuoso?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Atiende a los clientes en un tiempo prudente?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Presenta o a presentado quejas por el trato dado a los clientes?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
Capacidad de planificación y organización												
¿Planifica con eficiencia sus propias actividades y las de su labor cotidiana?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Propone ideas para mejorar el desempeño de sus funciones y del puesto de trabajo?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Le agrada participar en los procesos de planificación organizacional del departamento?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Pide ayuda para realizar su labor?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Distribuye de forma adecuada su tiempo de trabajo?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
Conocimiento de la industria y mercado												
¿Tiene dificultades para realizar el trabajo por falta de conocimiento?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Considera tiene los conocimientos requerido para realizar su labor con eficiencia?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Ha realizados curso de capacitación por su cuenta?	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	88,89
¿Responde con celeridad a los retos que le representa el puesto de trabajo?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100,00
¿Acude a las capacitaciones proporcionadas por la empresa?	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	88,89
Calidad del servicio												
¿Eficiencia del trabajo realizado?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Cuida y mejora continuamente la calidad de su gestión?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Reporta los errores cometidos inmediatamente, para su respectiva solución?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00

¿Se asegura de que el trabajo entregado este desarrollado de manera correcta?	1	1	1	2	1	1	2	1	1	9	2	77,78
¿Tiene los medios necesarios para ejercer sus funciones?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Los clientes se han quejado por su atención?	1	2	2	2	2	2	2	1	1	9	6	33,33
¿Responde a las dudas que tiene el cliente de forma inmediata?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Soluciona los males entendidos o quejas generadas con los clientes sin recurrir a la ayuda de alguien más?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00
¿Reconoce y resarce los errores cometidos, ante los clientes?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	0	100,00

ANEXO 10



Foto 1. Miembro panel experto



Foto 2. Evaluación al personal DECORCASA

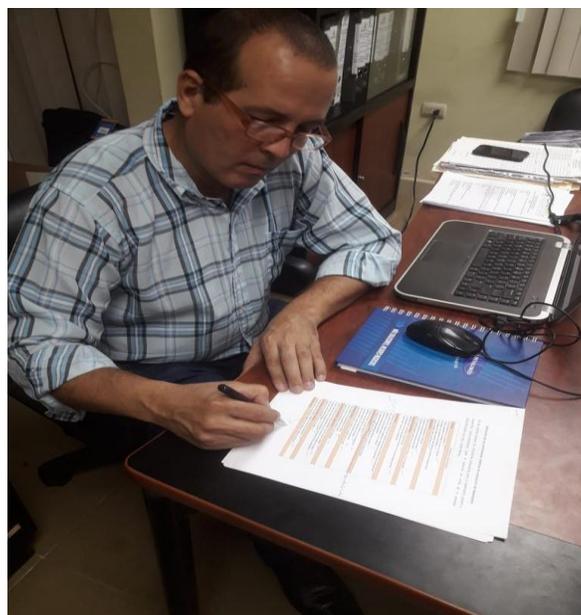


Foto 3. Miembro panel de expertos



Foto 4. Entrevista área de ventas



Foto 5. Entrevista, directivo DECORCASA Cia Ltda.